

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018,
publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



PROYECTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: SABER SER LÍDER

Trabajo recepcional que para obtener el grado de
MAESTRA EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Presenta: Lorena Narváez Reyes

Tutor: Mtra. María del Pilar Flores Ramírez

Tlaquepaque, Jalisco. Junio de 2016.

Resumen

El presente escrito describe un proyecto de intervención llevado a cabo en una empresa, con la finalidad de favorecer prácticas efectivas de liderazgo y gestión de personal, cuyo alcance fue focalizado en ocupantes de puestos de mando como supervisores, jefes, coordinadores y gerentes de área. El objetivo último de atender este tema fue orientado a mejorar los procesos de atracción, desarrollo y retención del talento en dicha organización.

Este proyecto se llevó a cabo por medio de un proceso de Gestión del Conocimiento, que es una disciplina enfocada a la mejora de los procesos de aprendizaje e innovación en las organizaciones por medio de la producción, integración y uso del conocimiento, cuya implementación conlleva transformaciones en las prácticas de la organización, basado en acciones de colaboración, diálogo y aprendizaje activo.

A lo largo del siguiente escrito, se describe la información que le permita al lector conocer el planteamiento del problema, el contexto de la organización en la que se llevó a cabo el proyecto, así como los componentes y referentes teóricos de la Gestión del conocimiento que constituyeron la base para definir el plan de intervención. La última parte de este documento muestra la descripción y análisis de los sucesos ocurridos, así como los resultados generados en este proceso, representado por las transformaciones dadas en algunas prácticas de la empresa.

Gestionar el conocimiento en las prácticas de liderazgo y gestión de personal, representó un trabajo de detección, recuperación y aprovechamiento de saberes de distintos miembros de la organización, donde también fue posible generar, compartir y usar éste conocimiento y con ello producir aprendizaje a un nivel individual, colectivo y organizacional, por medio de procesos de colaboración, reflexión, diálogo y trabajo en equipo. Los beneficios de este proyecto se reflejaron especialmente en la mejora de prácticas para favorecer los procesos de aprendizaje y formación en la organización.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, Liderazgo, Aprendizaje organizacional, Cultura organizacional.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO 1. DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y PRÁCTICAS DE LIDERAZGO PARA FAVORECER EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	7
1.1 En busca de una transformación vía el aprendizaje organizacional.....	7
1.2 Marco Contextual.....	12
CAPÍTULO 2. UNA MIRADA AL PROCESO DE GESTIONAR CONOCIMIENTO	15
2.1 Componentes de la Gestión del Conocimiento	15
2.2 Métodos de recolección de datos	24
2.3 Plan de trabajo para Saber SER Líder	27
2.3.1 Construcción de la Comunidad	28
2.3.2 Mapeo del Conocimiento	29
2.3.3 Combinación del Conocimiento: Plan de intervención.....	30
2.3.4 Uso del Conocimiento: Gestión del aprendizaje y realimentación al conocimiento	31
2.3.5 Difusión, almacenamiento y acceso al conocimiento construido	33
CAPÍTULO 3. IMPLEMENTACIÓN DE SABER SER LÍDER.....	35
3.1 Desarrollo del proceso.....	35
3.1.1 Creación de la comunidad para Saber SER Líder.....	35
3.1.2 Mapear conocimiento y gestionar aprendizaje	40
3.1.3 Combinación del Conocimiento: Plan de intervención.....	45
3.1.4 Uso del Conocimiento: Gestión del aprendizaje y realimentación del conocimiento	47
3.1.5 Toma de decisiones del uso del conocimiento	51
3.2 Conocimiento Estructural	53
3.2.1 Prácticas de liderazgo y gestión de personal	53
3.2.2 Programa de intervención para gestionar el aprendizaje.....	61
CONCLUSIONES	74
ANEXOS.....	82

Índice de figuras

Figura 1 Distribución de líderes en el Grupo.	13
Figura 2 Área funcional de los integrantes de la comunidad de práctica.	15
Figura 3 Las 5 disciplinas de las organizaciones inteligentes.	16
Figura 4 Componentes de la producción del conocimiento.	22
Figura 5 Comunidad de práctica de GC.	39
Figura 6 Consolidación de CoP.	43
Figura 7 Subcategorías del conocimiento real.	54
Figura 8 Herramientas creadas en el proceso de combinación.	57
Figura 9 Producto del proceso de combinación del conocimiento.	57
Figura 10 Herramienta de vaciado de datos.	58
Figura 11 Herramienta de autoanálisis.	59
Figura 12 Formato de análisis de estilos de trabajo.	60
Figura 13 Periódico: El Líder Formador.	72
Figura 14 Guía de procesos de Gestión de Aprendizaje.	72

Índice de tablas

Tabla 1 Transformación de la cultura a través del líder.	8
Tabla 2 Barreras de aprendizaje de Senge.	18
Tabla 3 Construcción de la Comunidad de Práctica.	29
Tabla 4 Mapeo del Conocimiento.	30
Tabla 5 Combinación del conocimiento.	31
Tabla 6 Uso del conocimiento.	32
Tabla 7 Difusión y acceso al conocimiento.	33
Tabla 8 Comunidad de Práctica en Saber SER Líder.	37
Tabla 9 Conocimiento real de la organización.	54
Tabla 10 Conocimiento real, producto de una CoA.	55
Tabla 11 Programa de intervención.	63

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se enfrentan a distintos retos en la actualidad derivados de la globalización, la velocidad en que evoluciona la tecnología y de las propias características de ámbito social, político, económico, etc. Bajo este contexto pueden presentarse de manera natural cuestionamientos referentes a cómo lograr permanencia, competitividad o desarrollo de manera sostenida. Puede ser fácil para el equipo directivo caer en la tentación de centrar su preocupación y esfuerzos para el logro de objetivos organizacionales, en la mejora o innovación de productos o servicios, algo que resulta totalmente lógico y válido siempre y cuando no se deje de lado el desarrollo del recurso más importante para toda organización: las personas.

En muchas empresas existe un énfasis por atender necesidades en conocimientos y habilidades de su equipo de trabajo, relacionadas a temas de tipo técnico, de uso o aprovechamiento de la tecnología o de actividades específicas que impactan en los resultados, pero ¿es esto suficiente en un contexto que exige adaptarnos a los cambios cada vez más rápido y a responder de manera creativa a las diversas necesidades que se presentan? ¿Cuál es el riesgo de limitar los esfuerzos en este sentido? El liderazgo, el empoderamiento y el aprendizaje organizacional, son conceptos que deben estar presentes para dar respuesta a dichas interrogantes.

A lo largo de este trabajo se describe el proyecto implementado en una organización en la que se identificó la necesidad de desarrollar a sus líderes (ocupantes de mandos medios) para favorecer prácticas efectivas de liderazgo y gestión de personal. Los líderes fueron considerados actores clave por su alcance a toda la población de la organización y cuyo rol resulta fundamental para el logro de los objetivos del negocio.

Dicho proyecto se llevó a cabo tomando como base metodológica un proceso de Gestión del Conocimiento (GC), cuyo foco de interés se centra en el aprendizaje organizacional, donde el conocimiento que los individuos poseen, es aprovechado para su permanencia y uso en toda la organización. Si dicho

conocimiento es gestionado eficientemente se genera nuevo conocimiento que trae consigo transformaciones en el entorno, donde los procesos de innovación y creatividad ocurren naturalmente.

Se presentan las distintas actividades realizadas para llevar a cabo este proyecto, cuya descripción contextualiza al lector sobre las problemáticas identificadas en la organización, así como algunas de sus principales características que justifican el uso de un proceso de Gestión del Conocimiento como alternativa pertinente para atender dichas necesidades. Posteriormente se da un acercamiento a los principales conceptos y particularidades de la propuesta metodológica, así como el plan de trabajo ideado para llevar a cabo el proceso.

En el último apartado se describen de manera detallada los sucesos ocurridos, así como los productos y resultados generados en la ejecución del proyecto de Gestión del Conocimiento, en el que es posible identificar aquellos elementos que favorecieron su cumplimiento, así como los que, por el contrario, lo dificultaron.

Hablar de Gestión de Conocimiento es hablar de transformaciones en las prácticas de los miembros de una organización que a su vez es sinónimo de innovación; esto pone en evidencia la importancia de apostar por este tipo de proyectos, de apostar por el aprendizaje organizacional.

CAPÍTULO 1. DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y PRÁCTICAS DE LIDERAZGO PARA FAVORECER EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

1.1 En busca de una transformación vía el aprendizaje organizacional

Crecimiento, innovación o enfoque a la mejora continua son algunos objetivos que frecuentemente pueden plantear o referir directivos y empresarios para sus negocios, con la finalidad de hacer frente a los actuales desafíos que las organizaciones presentan, derivados de factores como la globalización o los rápidos avances tecnológicos por mencionar algunos. Para dar cumplimiento a dichos objetivos resultan básicos elementos como, la rápida adaptación al cambio, visión de negocio o empoderamiento, pero ¿cómo lograr que en una organización estos elementos se hagan presentes?

Arroyo (2012) refiere que en “la actualidad ha tomado gran importancia lo que representa el líder para poder lograr una verdadera “ventaja competitiva” en cualquier empresa dentro del ámbito de los negocios globalizados” (p. 48), y distingue algunas características de los líderes efectivos:

“Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones asertivas, tienden a tomar el mando o el control y se sienten seguros de sí mismos, proclamando con el ejemplo de manera natural” (Hernández, citador por Arroyo, 2012, p. 54)

Destaca también lo mencionado por Zannetti (citado por Arroyo, 2012) referente a que es el conocimiento (know how) lo que realmente distingue a estos líderes, siempre y cuando lleven dicho conocimiento a la práctica (del saber al hacer), a los hechos reales, de tal manera que sean medibles y cuantificables.

A pesar del impacto que el liderazgo tiene en las organizaciones, resulta común ver que en éstas se atienden generalmente necesidades en aspectos técnicos, de tecnología y mejora en los resultados, por encima de las necesidades de las personas que dirigen y contribuyen al logro de los objetivos de la organización. Para Carlos Llano (1968) las empresas deben centrarse en las

personas. El autor refiere que “El hombre es, en último término, la finalidad de la empresa” (Llano, 1968, p. 1) sin éste, ni aún con la mejor tecnología, se podrían alcanzar las metas de la organización. Para este autor, aun cuando la preocupación de muchos empresarios está enfocada en la línea técnica, es realmente la formación de líderes el tema que debería ser central en toda organización.

En relación a la formación de líderes, la cultura organizacional es uno de los factores a analizar. En toda organización existe un patrón observable de comportamientos que media la forma de pensar, actuar y aprender de sus integrantes. A este conjunto de conductas, valores compartidos, ideas, símbolos y formas normativas se le denomina cultura organizativa. (Gallego, 2012, p. 54)

La cultura de una organización puede influir en las prácticas o comportamientos de liderazgo. En la siguiente tabla se muestran dos tipos de escenarios que reflejan conductas contrastantes que pueden presentarse en las organizaciones:

Tabla 1 Transformación de la cultura a través del líder.

Escenario 1	Escenario 2
Administración reactiva	Administración proactiva
Jefes autoritarios	Líderes integradores
Empleados reactivos	Colaboradores proactivos
Trabajo rutinario o aburrido	Trabajo innovador o creativo
Entorno estático	Entorno dinámico
Satisfacción al cliente nula	Total satisfacción de las necesidades humanas

Nota fuente: Adaptado de José de Jesús Hernández. “*Liderazgo*” Programa en Desarrollo de Habilidades Gerenciales (citado por Arroyo, 2012, p. 52)

Una cultura organizacional con las características del escenario dos, favorece en mayor medida el desarrollo de líderes efectivos y se vincula con las características necesarias para atender las demandas de un entorno de cambios constantes, donde se favorece la innovación y la generación de ideas o soluciones creativas con tendencia a la mejora continua, en contraste con el primer escenario que refleja comportamientos rígidos y estáticos donde las decisiones son impuestas por el líder, con nulo o poco involucramiento del equipo de trabajo. De tal manera que es posible inferir que conocer el contexto y cultura de una organización es uno de los primeros pasos de análisis a realizar, ante la intención del desarrollo de líderes.

Saber SER Líder. El proyecto de Gestión del Conocimiento (GC) que se plantea en este escrito tuvo como objetivo, favorecer prácticas efectivas de liderazgo vía la formación de líderes, dicho proyecto se llevó a cabo en una empresa farmacéutica con 70 años de antigüedad y fue dirigido a ocupantes de un puesto de mando. En los últimos años esta empresa ha presentado un crecimiento acelerado, por mencionar un dato, en el 2009 la plantilla de colaboradores era de aproximadamente 10,000 y para el 2015 la cifra supera los 15,000 colaboradores, esto aunado a la generación de 8 empresas en ese mismo periodo (Sistema SAP Modulo de RH, 2015).

Dicho crecimiento tuvo un impacto directo en la manera de operar las distintas áreas de la empresa, que se identifica especialmente por mantener una postura reactiva para la solución de problemas y una visión a corto plazo en la toma de decisiones, de ahí que se perciba, de parte de los integrantes de dicha organización, poca planeación, comunicación deficiente, falta de visión y objetivos ambiguos.

La Dirección de Recursos Humanos, como responsable de atender las necesidades del activo más importante de la organización (las personas), se vio afectada de primera mano al dar soporte a las actividades derivadas de los constantes cambios y necesidades de la empresa, por lo que de igual manera operaba reactivamente. También es posible mencionar que las actividades de

gestión de personal (atracción, desarrollo y retención de talento) eran percibidas como actividades exclusivas de dicha Dirección, de ahí que el rol de los líderes en estos procesos era pasivo.

Algunos síntomas que muestran estas áreas de oportunidad con respecto a la gestión de personal y liderazgo, se refleja en una cultura que poco impulsa el aprendizaje y desarrollo y se identifica en que la organización apuesta por el talento externo para ocupar puestos tácticos por encima del desarrollo interno del personal. Cerca del 60% de los colaboradores que en el momento de la intervención ocupaban una posición Gerencial o Directiva contaban con menos de 5 años en la organización (Sistema SAP Modulo de RH, 2013), esta postura está ligada a una brecha que se identifica entre las competencias que se requieren de un puesto a otro, por ejemplo de Coordinador a un Gerente o de Gerente a Director.

Es posible mencionar que la cultura organizacional en la que fue realizado el proyecto, no favoreció la presencia de prácticas efectivas de liderazgo, al ser una organización cuya toma de decisiones es vertical, tiende a ser burocrática por la centralización de procesos donde sus colaboradores mantienen una postura reactiva ante la solución de problemas, así como una postura pasiva de los líderes con respecto a las prácticas de gestión de personal, cuando éstos son actores clave y además corresponsables de asegurar que el talento se desarrolle y permanezca en la organización.

Ante las necesidades identificadas se vio la oportunidad de trabajar en un proyecto de Gestión de Conocimiento, el cual fue impulsado desde la Dirección de Recursos Humanos, que es el área responsable de atender las mejoras detectadas en los procesos de gestión de personal, y cuyo proyecto tiene la finalidad de favorecer un cambio de cultura en el rol de jefe (o líder) referente a los procesos y prácticas de gestión de personal. Se optó por la Gestión del Conocimiento (GC) al ser una disciplina que incluye la producción, integración y uso del conocimiento, que además impacta en el entorno, de tal manera que la innovación ocurre en la organización y sus procesos (Ortiz & Ruiz, 2009, p. 8)

Uno de los principales propósitos de la GC está vinculado al aprendizaje organizacional, Senge menciona que solo las organizaciones que descubran cómo aprovechar la capacidad de aprendizaje en todos sus niveles en la organización, se destacarán y cobrarán relevancia en el futuro (2005, p. 12). De igual manera para Firestone la GC es una disciplina enfocada al mejoramiento de los procesos de aprendizaje e innovación organizacional y se distinguen interacciones humanas continuas y persistentes (Ortiz & Ruiz, 2009, p. 18), un ejemplo de lo anterior son las llamadas Comunidades de Práctica (Wenger, 2001); para Firestone y Mc Elroy el objetivo de la GC consiste en “enfaticar el procesamiento de conocimiento que aumente la capacidad de la organización para producir estrategias que darán resultados específicos y con ello se lograrán objetivos concretos” (Ortiz & Ruiz, 2009, p.20).

Se destaca lo siguiente de la GC:

- Es un proceso que implica transformaciones en la cultura organizacional (a mediano o largo plazo); busca la complicitad con actores implicados en su ámbito de actuación así como la transformación de modelos mentales y la innovación.
- Vía la GC es posible generar estructuras horizontales que favorezcan prácticas de colaboración y aprendizaje organizacional.
- Sus procesos de colaboración, diálogo y aprendizaje activo, fomentan la generación de proyectos innovadores y transformaciones en las prácticas y cultura organizacional. En este punto se vuelve clave aprovechar el conocimiento de los miembros de la organización.
- La cultura organizacional determinará la complejidad o flexibilidad para implementar un proyecto de GC, sin embargo no determina la imposibilidad para colocar este tipo de proyectos.

1.2 Marco Contextual

El proyecto de GC se llevó a cabo en una empresa mexicana dedicada a la fabricación, distribución y comercialización de productos farmacéuticos y otros servicios de farmacia hospitalaria, la cual se fundó en 1945; en ese entonces únicamente existía una línea de productos donde elaboraban no más de 10 tipos de medicamentos y la operación era supervisada por el propio dueño. Con el paso de los años se extendió el catálogo de productos (más de 900 medicamentos) y con ello sus procesos, el número de colaboradores e instalaciones, lo que llevó además a la creación de nuevas empresas, contando al día de hoy con 18 unidades de negocio diferentes y más de 15,000 colaboradores.

El crecimiento acelerado y la diversidad de productos, procesos, servicios, etc., han caracterizado a esta empresa, especialmente en los últimos 10 años, lo cual se refleja en su filosofía:

Su misión es: Ser un Grupo de empresas responsables, confiables, éticas, con vocación de servicio y comprometidas con la Salud.

Lo que quieren lograr es: Permanencia a través de innovación y crecimiento acelerado en México y en el extranjero.

La manera en que se pretende alcanzar dicha misión y visión es por medio de colaboradores que vivan sus valores: humildad, honestidad, respeto a la persona con justicia, responsabilidad y empuje.

- Con directores, gerentes y jefes responsables de comunicar y desarrollar a su equipo.
- Con colaboradores capaces de adaptarse al cambio y crecimiento del grupo.
- Con colaboradores comprometidos con su crecimiento personal y desarrollo.
- Con colaboradores capaces de tomar decisiones que benefician al grupo, analizando situaciones y previendo riesgos.

En el gráfico se desglosa la Dirección de Recursos Humanos y se señala con línea punteada la Gerencia de Desarrollo Organizacional (DO), a la cual pertenecen los miembros de la Comunidad de Práctica involucrados en el proyecto de GC. Esta dirección es un área staff que da soporte a las distintas Unidades de Negocios a nivel nacional y tiene 3 principales objetivos: atraer, retener y desarrollar el talento del Grupo. Se compone por 3 gerencias, una de éstas es la de Compensaciones e Integración de Personal, la cual es responsable de atender requisiciones de puestos así como de la atracción de talento, es la gerencia que dispara las actividades en el resto de los procesos de Recursos Humanos y se integra de los departamentos de Compensaciones y Beneficios, Reclutamiento y Selección y Salud Ocupacional.

La gerencia que mantiene las actividades de control administrativo, trámites y servicios al personal, es denominada Recursos Humanos y la integran los departamentos de Nóminas, Servicios al Personal, Relaciones Laborales y Servicios Auxiliares y finalmente en la gerencia de Desarrollo Organizacional, quienes se enfocan en los procesos de retención y desarrollo del talento. Algunas de las actividades que en ella se realizan son, el reforzamiento de la cultura organizacional por medio del departamento de Comunicación y Responsabilidad Social Empresarial, la administración de la capacitación interna y externa por medio del departamento de Capacitación y finalmente gestiona la información del Grupo (procesos de trabajo, instrucciones de trabajo, manuales de operación, etc.) por medio del departamento de Normas y Documentos.

La Comunidad de Práctica fue conformada por 4 integrantes de la gerencia de Desarrollo Organizacional y cada uno realiza funciones distintas en esta área:

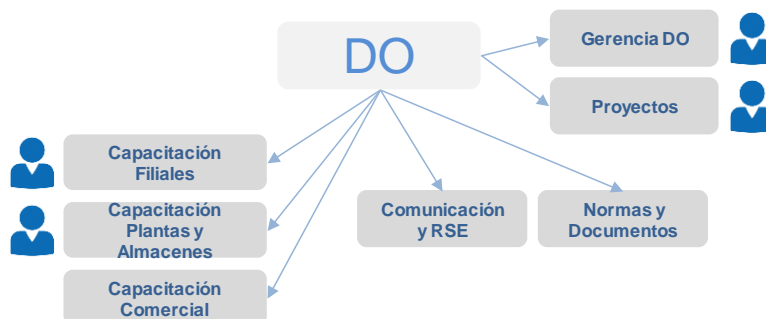


Figura 2 Área funcional de los integrantes de la comunidad de práctica. Elaboración propia

CAPÍTULO 2. UNA MIRADA AL PROCESO DE GESTIONAR CONOCIMIENTO

En este capítulo se presentan los componentes y referentes teóricos de la Gestión del Conocimiento (GC). Se revisan cuatro propuestas que permiten identificar los temas modulares de esta disciplina y su relación con la presencia de aprendizaje en las organizaciones. De igual manera describe la metodología considerada para poner en marcha el proyecto de GC, en el que se exponen las distintas fases en las que fue dividido el proyecto, así como las actividades programadas para cada fase.

2.1 Componentes de la Gestión del Conocimiento

Gestionar el conocimiento en una organización implica una variedad de actividades que están sujetas en gran medida al contexto en el que se implementa, ya que existen una serie de condiciones que pueden favorecer o por el contrario obstaculizar su implementación. Uno de los grandes objetivos de Gestionar el Conocimiento está relacionado al aprendizaje organizacional, de ahí que se tome como referente el modelo de “Organizaciones Inteligentes” de Peter Senge. Este autor distingue cinco disciplinas de la organización inteligente y las denomina “Tecnologías de Componentes”, las cuales representan el elemento central del proceso implicado en este modelo.

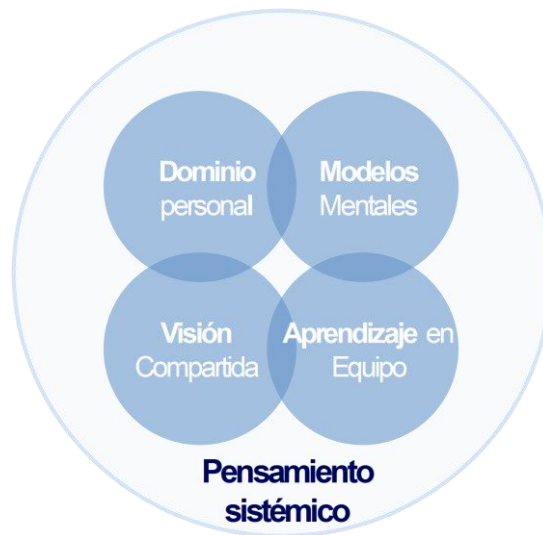


Figura 3 Las 5 disciplinas de las organizaciones inteligentes. Elaboración propia

Las cinco disciplinas son:

Dominio personal. Denomina a esta disciplina como aquella que permite “...aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente” (Senge, 2005, p. 16), para Senge las personas con un alto nivel de dominio personal, son capaces de alcanzar coherentemente los resultados que más les importan, esta disciplina ayuda a aclarar lo que realmente nos interesa y a orientarnos ante esas aspiraciones.

Modelos mentales. Son supuestos profundamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen en nuestro modo de comprender y actuar en el mundo (Senge, 2005, p. 17). El uso de herramientas que favorecen la reflexión e indagación para exponer los modelos mentales es la clave en esta disciplina, ya que permiten incrementar nuestra capacidad para reflexionar, aclarar y mejorar nuestra imagen del mundo, exponer y hacer consiente cuáles son nuestros supuestos reales (Senge, 2005, p. 259). Los modelos mentales y el pensamiento sistémico van de la mano, ya que mientras uno intenta exponer supuestos ocultos, el otro intenta reestructurar los supuestos para revelar la causa de problemas cruciales (Senge, 2005, p. 257). El fruto de la integración del

pensamiento sistémico con los modelos mentales, no consiste solo en perfeccionarlos, sino en modificar nuestro modo de pensar.

Construcción de una **visión compartida**. Esta disciplina "...supone aptitudes para configurar -visiones del futuro- compartidas, que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión por sincera que sea" (Senge, 2005, p. 19) El objetivo es que las personas aprendan o persigan una visión porque lo desean y no por imposición, lo que genera un compromiso genuino

Aprendizaje en equipo. La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el "diálogo", la capacidad de los miembros del equipo para "suspender los supuestos e ingresar en un auténtico "pensamiento en conjunto" (Senge, 2005, p. 19). Esta disciplina implica además de dominar las prácticas del diálogo y discusión, afrontar creativamente los obstáculos que pueden presentarse para que se den de manera productiva, entre las que se encuentran las rutinas defensivas, que son definidas como "modos habituales de interactuar que nos protegen de la amenaza o del embarazo, pero también nos impiden aprender" (Senge, 2005, p. 298). Para Senge esta disciplina es de vital importancia para el aprendizaje en las organizaciones ya que si los equipos no aprenden la organización, de igual manera," no aprende.








Pensamiento sistémico. Para Senge las empresas son sistemas ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que tardan en exhibirse plenamente sus efectos mutuos (Senge, 2005, p. 15). Para ser una organización inteligente será importante considerar cada una de las 5 disciplinas las cuales se influyen mutuamente.

"La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo. El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Y el dominio

personal alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan al mundo” (Senge, 2005, p. 22)

Sin embargo, lograr que una organización sea inteligente no es una tarea fácil, las organizaciones de manera general se pueden enfrentar a problemas de aprendizaje, que Senge denomina barreras de aprendizaje, las cuales se resumen en la *Tabla 2*.

Tabla 2 Barreras de aprendizaje de Senge. Elaboración propia.

 <p>Yo soy mi puesto</p> <p>Este problema de aprendizaje se presenta cuando las personas en las organizaciones se concentran tanto en su puesto, que no sienten mayor responsabilidad por los resultados que se generan cuando interactúan todas las partes, es decir, omiten el propósito de la organización de la que forman parte. (Senge, 2005, p. 29, 30)</p>	 <p>El enemigo externo</p> <p>En esta barrera se representa la debilidad que se suele tener en las organizaciones, de culpar a un factor o persona externa cuando las cosas salen mal. (Senge, 2005, p. 30, 31)</p>	 <p>La ilusión de hacerse cargo</p> <p>En este problema de aprendizaje, se pone en entredicho el término de proactividad, Senge refiere que a menudo la proactividad es reactividad disfrazada. La verdadera proactividad surge de ver cómo intensificamos los problemas. (Senge, 2005, p. 32)</p>
 <p>La fijación en los hechos</p> <p>Creer que para cada hecho hay una causa obvia. Esta manera de pensar nos limita a crear, y a las organizaciones las orilla a reaccionar de manera inmediata así como cegarse ante verdaderas amenazas, que pueden provenir de procesos lentos y graduales más que de los hechos inmediatos. (Senge, 2005, p. 33)</p>	 <p>La parábola de la rana hervida</p> <p>Es necesario aprender a ver los procesos lentos y graduales (que representan una amenaza para la organización) aminorando el ritmo frenético de operación y prestando atención no solo a lo evidente, sino a lo sutil. (Senge, 2005, p. 34 y 35)</p>	 <p>La ilusión de que se aprende por la experiencia</p> <p>“Cuando nuestros actos tienen consecuencias que trascienden el horizonte de aprendizaje, se vuelve imposible aprender de la experiencia directa” por lo que dilema de aprendizaje en las organizaciones es que “se aprende mejor de la experiencia pero nunca experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes” (Senge, 2005, p. 36)</p>
 <p>El mito del Equipo Administrativo</p> <p>Este proceso bloquea la comprensión de aquello que amenaza “Incompetencia calificada”</p>		

equipos llenos de gente increíblemente apta para cerrarse al aprendizaje. (Senge, 2005, p. 37)

Para este autor una organización inteligente conjuga el “aprendizaje adaptativo” que es el necesario e importante para sobrevivir y responder a lo que ocurre en la organización, con el “aprendizaje generativo”, aquel que se crea en la organización y que implica la transformación de sus prácticas, el aprendizaje colectivo y con ello procesos de innovación organizacional.

Con base a lo revisado, resulta relevante referir la Teoría de la Creación del Conocimiento Organizacional propuesto por Nonaka y Takeuchi (1994), quienes en su modelo sugieren favorecer la innovación en las organizaciones a través de la creación de información y conocimiento. Para estos autores, el conocimiento es “una creencia verdadera justificada” (Nonaka, 1994, p. 2) y la innovación es vista como “una forma clave de creación de conocimiento organizacional” (Nonaka, 1994, p. 2) entendiéndola “como un proceso en el que la organización crea y define problemas y después desarrolla activamente nuevo conocimiento para resolverlos” (Nonaka, 1994, p. 2). Es posible identificar 3 componentes principales de su modelo:

- a. Considera 2 dimensiones de la creación del conocimiento.** La dimensión Ontológica que la caracteriza la amplificación y desarrollo del conocimiento por medio de la interacción social (Nonaka, 1994, p. 6) y la dimensión Epistemológica en donde la creación del conocimiento, se presenta por la Conversión del Conocimiento tácito y explícito.
- b. Hace un énfasis en el papel del individuo.** Para promover la creación del conocimiento, una característica que deberá estar presente en el individuo es el compromiso, por lo que es necesario pensar en ¿cómo generar el compromiso en los individuos de una organización? Nonaka sugiere 3 aspectos:
 - **Intención.** Tiene que ver con la manera en que los individuos forman su enfoque hacia el mundo y tratan de hacer sentido de su entorno.

- **Autonomía.** Puede estar relacionado con la auto-motivación de los individuos o grupos para crear nuevo conocimiento.
- **Fluctuación ambiental.** Puede ser generado cuando la organización se enfrenta a una crisis y generar caos creativo.

c. Modelo Espiral y los 4 modos de conversión del conocimiento. La creación de conocimiento organizacional puede ser vista como un proceso en espiral ascendente, que inicia a nivel individual, sube hacia el nivel colectivo (grupal) y después al organizacional e incluso puede alcanzar un nivel inter-organizacional. (Nonaka, 1994, p. 13), y este proceso puede explicarse con los 4 modos de conversión del conocimiento que rescatan estos autores, entre los que se incluye:

- **Socialización.** Modo de conversión de conocimiento tácito a tácito que permite convertirlo por medio de la interacción entre los individuos. La clave para adquirir el conocimiento tácito es la experiencia. (Nonaka, 1994, p. 10)
- **Combinación.** Involucra el uso de procesos sociales para combinar diferentes conjuntos de conocimiento explícito con los que cuentan los individuos quienes intercambian y combinan el conocimiento a través de mecanismos de intercambio como juntas y conversaciones telefónicas, es un modo de conversión de conocimiento explícito a explícito. (Nonaka, 1994, p. 10)
- **Externalización.** En ese modo, se revela el conocimiento tácito a explícito, en el que es común el uso de metáforas y analogías para lograr este fin. (Nonaka, 1994, p.11)
- **Internalización.** Este modo el conocimiento explícito se convierte en tácito. Este es el que podemos identificar como aprendizaje y puede darse por medio de la experiencia. (Nonaka, 1994, p.11)

Con base en este modelo la creación del conocimiento a nivel organizacional se da mediante el ciclo continuo de los 4 modos de conversión, que implica un proceso de aprendizaje que inicia de lo individual, a lo colectivo y finalmente al organizacional.

Hasta este punto han sido planteados los elementos que para Senge son necesarios para crear una Organización Inteligente y por medio de la Teoría de la Creación del Conocimiento Organizacional de Nonaka y Takeuchi se propone que son necesarios los 4 diálogos (modos de conversión del conocimiento) para pasar del aprendizaje individual al colectivo. También es posible mencionar que en el modelo de Nonaka se habla de lo que se necesita para estimular el compromiso, mientras que Senge menciona cómo lograrlo y algunas características de este (dominio personal) de igual manera, por medio de la visión compartida, menciona qué es necesario considerar para conseguir un compromiso genuino individual y organizacional. En este sentido, no solo se enfocan en cómo crear conocimiento por medio del compromiso, sino también hacen referencia de cómo se puede provocar o generar la necesidad de crear conocimiento en la organización desde el punto de vista individual y organizacional.

Otro modelo que enfatiza la transformación de las prácticas e innovación organizacional es la Gestión del Conocimiento de Segunda Generación que se integra y complementa de 2 procesos: el proveer los conocimientos organizacionales y producir nuevo conocimiento organizacional e integrarlo, los cuales denominan como Ciclo de Vida del Conocimiento (Ortiz & Ruiz, 2009, p. 8) Es posible vincular ambos procesos con el aprendizaje adaptativo (integración del conocimiento) y el aprendizaje generativo de Senge, así como con el proceso de creación del conocimiento que refiere Nonaka y Takeuchi (producción del conocimiento).

Firestone y McElroy proponen este modelo y refieren que la **producción del conocimiento** es el proceso en que se crea nuevo conocimiento en la organización y es sinónimo de aprendizaje organizacional, enfocado a mejorar las condiciones por las cuales la innovación y creatividad ocurre de manera natural.

Para la producción del conocimiento, sugieren el aprendizaje grupal e individual, la adquisición de la información, la formulación de declaraciones y validación de conocimiento (Ortiz & Ruiz, 2009, p. 10-12), como se presenta en la *Figura 4*.

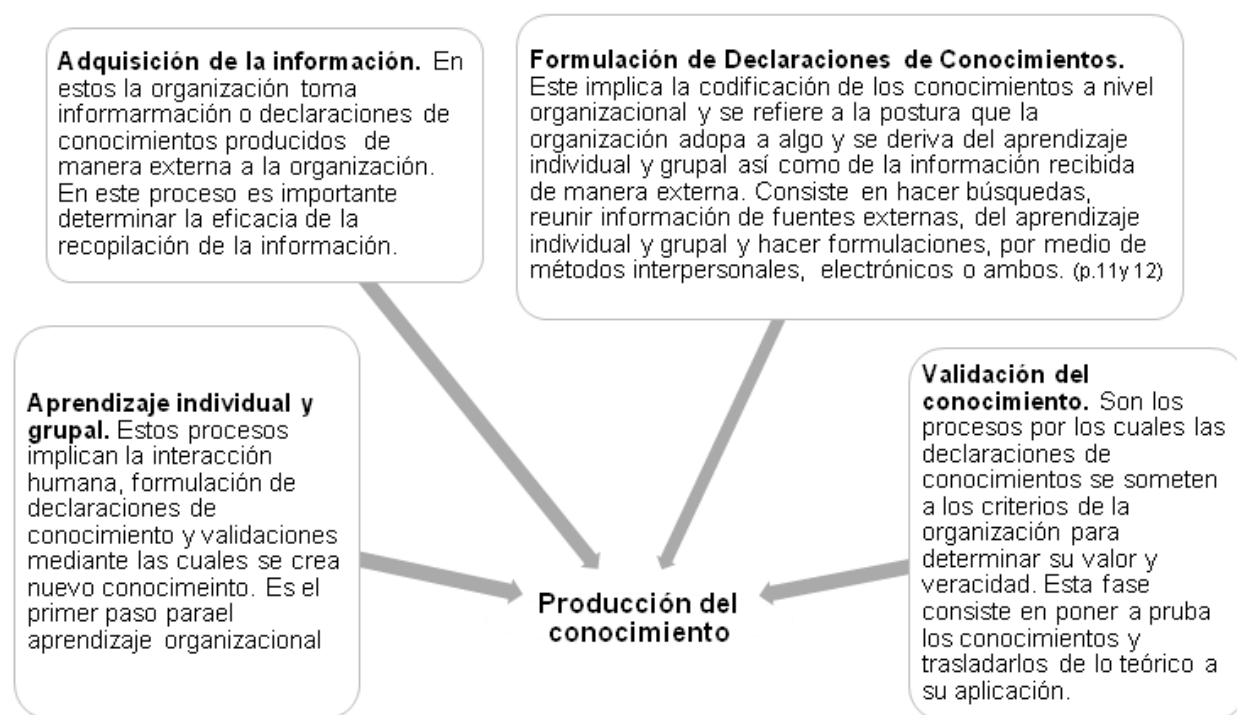


Figura 4 Componentes de la producción del conocimiento. Elaboración propia

Por otro lado se refiere que la **integración del conocimiento** implica procesos mediante los cuales se introducen nuevas declaraciones de conocimiento en el ambiente organizacional y retira las antiguas. Incluye la transmisión, enseñanza, el compartir conocimiento, buscando resolver los problemas relativos a capturar, codificar e implementar el conocimiento valioso de la organización (Ortiz & Ruiz, 2009, p. 13-15).

Este modelo a diferencia de los dos anteriores, le da un énfasis especial a la gestión de la información en las organizaciones por medio de contenedores de conocimiento, que se conforman por individuos o grupos que poseen conocimiento y por artefactos “que contienen conocimiento dentro de procesos y estrategias, políticas, procedimientos, sistemas de información, productos y servicios” (McElroy citado por Ortiz & Ruiz, 2009, p. 17) con lo que se favorece su permanencia en la

organización. Además será necesario que ésta genere una cultura de trabajo donde se crea e intercambia el conocimiento y que además sepa gestionarlo, vía la búsqueda del conocimiento, su creación, almacenamiento, difusión y aplicación o uso (Gordó, 2010, p.88).

Otro de los componentes más importantes del Ciclo de Vida del Conocimiento se encuentran las Comunidades de Práctica, las cuales surgen de manera natural y autogobernada en las organizaciones. Según Wenger, en las comunidades de prácticas es posible alcanzar un sentido común mediante el compromiso mutuo, (también visto en el modelo de Senge y Firestone), según describe este autor *“El concepto de práctica destaca el carácter social y negociado de lo explícito a lo tácito que hay en nuestra vida”* (p. 72). La práctica para Wenger, se refiere pues, al significado como experiencia de la vida cotidiana, encontrándonos en el día a día en constantes negociaciones de significados.

Distingue algunas dimensiones de la práctica como propiedad de una comunidad que se describen a continuación:

- **Compromiso mutuo.** Se distingue por personas que participan en acciones cuyo significado negocian mutuamente, mantienen relaciones de participación recíproca originadas por una actividad que realizan en conjunto, en el que cada participante de una comunidad de práctica encuentra un lugar único y adquiere una identidad propia que se van integrando y definiendo cada vez más por medio del compromiso en la práctica (diversidad de compromisos). (Wenger, 2001, p. 100 a 104).
- **Una empresa conjunta.** Para Wenger, “es el resultado de un proceso colectivo de negociación que refleja toda la complejidad del compromiso mutuo. (Wenger, 2001, p. 105) Esta es definida por los participantes en el proceso mismo de emprenderla. No se trata de una simple meta, sino que crea entre los participantes relaciones de responsabilidad mutua que se convierten en una parte integral de la práctica. Las condiciones, los recursos y las exigencias solo conforman la práctica cuando han sido negociadas por la comunidad. (Wenger, 2001, p. 105)

- **Un repertorio compartido.** Este combina aspectos “codificadores y de participación” (Wenger, 2001, p. 110), para el autor

“el repertorio de una comunidad de práctica incluye rutinas, palabras, instrumentos, manera de hacer, relatos, gestos, símbolos, géneros, acciones, o conceptos que la comunidad ha producido o adoptado en el curso de su existencia y que han formado a ser parte de su práctica” (Wenger, 2001, p. 110)

Una constante identificada en los distintos modelos es el énfasis que se da a los procesos de colaboración, diálogo e interacción activa e intencionada, para que se generen proyectos innovadores y de transformación en las prácticas y cultura organizacional y con ello el aprendizaje en la organización.

2.2 Métodos de recolección de datos

Para realizar procesos de intervención relacionados a la mejora y aprendizaje organizacional, es de suma importancia contar con un panorama amplio del contexto en el que se llevará a cabo. Es sencillo caer en la tentación de realizar juicios e interpretaciones acerca de causas raíz de ciertas problemáticas identificadas e incluso podemos hasta dar sugerencias para solucionar determinadas necesidades, de ahí la importancia del uso de herramientas que permitan adquirir y analizar información del contexto de estudio y con ello favorecer un proyecto de intervención.

Uno de los métodos de recolección de datos es la investigación etnográfica. El término “etnografía”, surge de la antropología y significa “descripción del modo de vida de una raza o grupo de individuos” (Woods, 1987, p.18), es decir, se enfoca en describir el comportamiento de las personas, lo que dicen, lo que piensan, cómo interactúan, así como los significados en estos comportamientos.

A grandes rasgos puede mencionarse que un etnógrafo toma una postura activa dentro de un determinado grupo de estudio e interactúa dentro de un ambiente natural, de tal manera que puede llegar a adoptar sus costumbres o forma de hablar y actuar (Woods, 1987, p.19). Realiza desde un escenario real,

una observación y registros de los sucesos en los que es partícipe, con el objetivo de obtener información relevante y novedosa del contexto, de tal manera que pueda adquirir la descripción de lo que ocurre y comprender los sucesos o características de este, así como sus problemáticas y necesidades.

Lo anterior se tomó como referencia para la etapa de caracterización de la práctica, así como para el diseño e intervención del proyecto de Gestión de Conocimiento, al realizarse en un ambiente real de práctica con un rol activo de parte de quienes participaron en el mismo. Para realizar el proceso de obtención de información o recolección de datos fueron utilizadas principalmente dos técnicas: la entrevista y la observación, que se describen a continuación.

a. Entrevista

Es un medio por el cual es posible recoger información y es una manera en la que podemos conocer la visión de una persona ante un determinado acontecimiento. Siguiendo con el referente de la etnografía es posible mencionar que ésta pierde la formalidad de otro tipo de entrevistas, es preferible llamarlas como conversaciones o discusiones, las cuales pueden ejecutarse en cualquier momento y lugar siendo uno de sus objetivos el lograr escenarios de “espontaneidad y reciprocidad” (Woods, 1987, p. 83).

Fueron realizadas cuatro entrevistas en la etapa inicial del proyecto a integrantes de la organización, en cuyas conversaciones se identificaron áreas de oportunidad referente a temas de Gestión de Personal. De igual manera durante el proceso de intervención en escenarios formales e informales se llevaron conversaciones vinculadas al proyecto, las cuales fueron registradas en notas de campo, donde el punto clave para la obtención de datos fue tener claro qué información debía recuperarse y de esa manera evitar trivialidades y exceso de información que nada en nada abonaran a los propósitos del proyecto.

b. Observación

“Observar es básicamente convertir en objeto de nuestros sentidos un conjunto de comportamientos humanos que se producen en un dominio de acción concreto, en una situación social concreta o un conjunto concreto de situaciones sociales. El producto de esta acción de observación es un texto, un escrito o audiovisual, que ofrece una realidad tal como es representada por el etnógrafo” (Díaz de Rada, 2011, p. 16)

Se describen a continuación los dos tipos de observación que se pueden realizar: participante y la no participante.

La observación **participante**, de acuerdo a lo mencionado por Woods, es el método más importante de la etnografía e implica el acceder a todas las actividades de un determinado grupo. Se lleva a cabo a la menor distancia posible y el observador vigila constantemente sus propios procesos mentales y experiencias, *“Al participar se actúa sobre el medio y al mismo tiempo se recibe la acción del medio”* (Woods, 1987, p. 50). En este tipo de observación, puede llegar a cuestionarse la manera de percibir las experiencias, lo anterior dado por los propios esquemas interpretativos que lleve consigo el observador. Para minimizar estas implicaciones, es recomendable tomar notas de campo, así como una actitud reflexiva que permita un acercamiento a nuestros puntos de vista.

Por otro lado, en la observación **no participante** el papel del observador es ajeno a los procesos, observa cómo suceden las cosas de manera natural y no existe una interferencia de su parte, trata de pasar desapercibido en la situación que observa (Woods, 1987, p. 52).

Ambos tipos de observación se llevaron a cabo durante el proceso de intervención, haciendo uso de algunas herramientas para la recolección de datos que se describen a continuación:

Notas de campo. Por medio de estos apuntes se facilita recordar lo que se ha visto; durante el proyecto de intervención se utilizaron de manera recurrente

para describir los distintos escenarios relacionados al proyecto, sus participantes y la interacción entre estos. En las notas de campo también fue posible agregar información adicional, como lo que el observador pensaba, interpreta e influía en el propio proceso. Es importante mencionar y ser consciente de que no es posible observar o registrar todo, existen decisiones que deben tomarse al realizar la observación (muestra), para esto hay que ser cuidadosos para no caer en muestras tendenciosas o influir en los resultados, “es necesario apuntar a una muestra -intencional, sistemática y teóricamente conducida” (Hammersley, 1984 citado por Woods, 1987, p. 59).

Para enriquecer las notas de campo, se utilizaron de manera adicional **fotografías y audios**. Una vez recolectados los datos llega el momento de realizar el análisis de la información obtenida. La actividad de analizar los datos implica una teorización de lo observado o recolectado, dicha actividad se realizó a lo largo de la intervención lo que permitió evitar la saturación de datos y especialmente utilizarlo en algunas ocasiones como guía para determinar el rumbo de la intervención.

2.3 Plan de trabajo para Saber SER Líder

El proyecto de Gestión de Conocimiento que aquí se presenta, fue diseñado para favorecer prácticas efectivas de liderazgo y un rol activo de parte de los jefes en los procesos de gestión de personal, cuyo objetivo fue favorecer la atracción, desarrollo y retención de talento de la organización.

Dicho proyecto fue pensado para atender una problemática de la organización respecto a la postura de los jefes en los procesos de gestión de talento en el que, al ser percibidos como exclusivos de un área de la organización (Dirección de Recursos Humanos) se generaba una postura reactiva y de poco involucramiento en estos procesos de parte de los líderes con su personal, sin embargo es un tema que debe ser visto en corresponsabilidad.

Para llevar a cabo el proyecto de Gestión del Conocimiento, se realizaron varias actividades las cuales es posible englobar en 5 fases:

- Construcción de una Comunidad de Práctica (CoP),
- Mapeo del conocimiento,
- Combinación del conocimiento interno y externo,
- Gestión del aprendizaje para dar uso al conocimiento y finalmente
- La toma de decisiones, almacenamiento y accesibilidad al conocimiento.

Estas fases y actividades se llevaron a cabo en aproximadamente un año, desde su diseño hasta su implementación. Se describe a continuación el detalle cada una de éstas.

2.3.1 Construcción de la Comunidad

Una comunidad de práctica puede definirse como “grupos de personas que se reúnen con el fin de compartir ideas, encontrar soluciones e innovar, uniendo sus esfuerzos para el desarrollo continuo de un área de conocimiento especializado” en las cuales “colaboran y aprenden unos de otros, cara a cara o de forma virtual, se mantienen unidos por un objetivo común y el deseo de compartir experiencias, conocimientos y mejores prácticas dentro de un tema o disciplina” (Wenger citado por Martín, p.11)

Nonaka (1994) por otro lado refiere a las “comunidades evolutivas de práctica” (p. 19) como aquellas en donde un grupo de personas intercambian y desarrollan información, lo que facilita la creación de conocimiento en la organización. La colaboración y el diálogo toman un papel central en el proceso de compartir experiencias entre los miembros y les caracteriza la construcción de confianza mutua y compromiso.

En esta fase se creó un foro en el que un grupo de personas de la organización, por medio del diálogo, la interacción y la colaboración, produjeron conocimiento y con esto el aprendizaje individual y colectivo. Estas comunidades representan una dimensión clave para la socialización y aportación al proceso general de creación de conocimiento. Los pasos que se llevaron a cabo para la construcción de la Comunidad de Práctica fueron:

Tabla 3 Construcción de la Comunidad de Práctica. Elaboración propia.

Paso	Actividad
1	Colocar expectativa en la organización de hacer gestión del conocimiento a través de un medio impreso y electrónico.
2	Identificar miembros clave de la organización para conformar la CoP.
3	Invitar a los candidatos a formar parte de la CoP y colocar una visión compartida y una declaración de qué y cómo se va a atender una determinada necesidad.
4	Dialogar e informar a los responsables de la organización sobre el objetivo de la generación de la comunidad de práctica y la atención a la problemática, para obtener su apoyo y autorización.
5	Gestionar los recursos y foros requeridos para el trabajo en comunidad.
6	Determinar los roles y actividades ente los miembros de la CoP.
Periodo de esta fase: 2 semanas	

2.3.2 Mapeo del Conocimiento

Como refiere Gordó “el conocimiento no siempre está disponible donde y cuando se necesita” (2010, p. 88). Por medio del mapeo del conocimiento es posible identificar el conocimiento existente en la organización y evaluar su aplicación, utilidad y características de tal manera que resulta ser una herramienta que facilita la toma de decisiones para crear, compartir o usar el conocimiento.

El mapeo del conocimiento puede ser entendido como “una arquitectura visual del dominio de conocimiento en una organización, que nos permite examinarlo desde una escala global y desde distintas perspectivas” (Eppler, 2001). Para llevar a cabo esta fase se planeó la ejecución de algunas actividades con la finalidad de recuperar conocimiento interna y externamente a la organización referente a prácticas efectivas de liderazgo y gestión de personal, las cuales se describen en la *tabla 4*:

Tabla 4 Mapeo del Conocimiento. Elaboración propia.

Paso	Actividad
1	Determinar el conocimiento a mapear con base a los propósitos del proyecto.
2	Identificar a los actores clave, informantes o artefactos que den cuenta del conocimiento real o potencial de la organización.
3	Definir los medios o instrumentos que permitirán acceder al conocimiento interna y externamente a la organización.
4	Diseñar un plan de trabajo para llevar a cabo el mapeo del conocimiento, dicho plan contemplaba: <ul style="list-style-type: none"> • La actividad a realizar (entrevistas y reuniones formales e informales). • El perfil del conocimiento • El responsable y • La fecha compromiso para efectuar la actividad
5	Implementar y dar seguimiento al plan de trabajo para el mapeo del conocimiento.
Periodo de esta fase: 6 semanas	

2.3.3 Combinación del Conocimiento: Plan de intervención

Crear y compartir conocimiento son acciones centrales para los procesos de aprendizaje y adquisición de conocimiento (Gordó, 2010, p. 90), y en esta fase tiene un énfasis especial el *diálogo* ya que es un medio que facilita el proceso activando la externalización del conocimiento en niveles individuales. El diálogo, en la forma de comunicación entre personas cara a cara, es un proceso en el cual se construye conceptos en cooperación con otros y favorece el desarrollo de ideas (Nonaka, 1994, p. 21).

Es posible distinguir el conocimiento en tácito y explícito, donde el conocimiento tácito responde al “saber hacer” individual o colectivo así como valores que guían nuestro actuar sin que nos demos cuenta (Polanyi citado por Gordó, 2010, p. 84); mientras que el conocimiento explícito es aquel representado por códigos orales, escritos, gráficos, etc. y por lo tanto es estructurable, almacenable, catalogable y permite que sea transmita y difunda.

Con lo anterior, se puede referir a la combinación del conocimiento como “un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento” (Nonaka citado por Gordó, 2010, p. 102) lo que implica la transformación del conocimiento explícito en conocimiento sistematizado que puede posteriormente ser integrado en la organización. Para Gordó la organización en esta fase “diseña, con visión sistémica unos mecanismos para recoger, crear y recrear el conocimiento colectivo” (Gordó, 2010, p. 103).

Para fines del proyecto en cuestión, en esta fase se definieron los objetivos, contenidos, método y medios que permitieran hacer una integración y uso efectivo del conocimiento, plasmándolo en un plan de intervención. Para llevar a cabo esta fase se determinó trabajar en las siguientes actividades para el diseño de dicho plan:

Tabla 5 Combinación del conocimiento. Elaboración propia

Paso	Actividad
1	Delimitar la necesidad a atender y con ello el conocimiento a ser integrado.
2	Determinar el propósito de la intervención es decir, qué aprenderá la organización.
3	Definir las actividades y medios que favorezcan la integración del conocimiento.
4	Determinar la propuesta o programa de gestión de aprendizaje y las actividades de intervención que favorezcan el cumplimiento de los objetivos estipulados.
5	Definir las herramientas (diarios, videos, análisis de producto, etc.) de seguimiento y evaluación al proceso de intervención.
Periodo de esta fase: 4 semanas	

2.3.4 Uso del Conocimiento: Gestión del aprendizaje y realimentación al conocimiento

El uso del conocimiento incluye la integración del conocimiento a las prácticas de la organización que crea una retroalimentación al ciclo de aprendizaje a partir de experiencias vividas (Ortiz & Ruiz, 2009, p. 28). La integración del

conocimiento como parte del proceso de Gestión del Conocimiento implica por lo tanto, una proveeduría del conocimiento e incluye compartirlo y usarlo, además de que se “interesa por impactar el entorno necesario para que la innovación ocurra en la organización y sus procesos” (Ortiz & Ruiz, 2009, p. 8)

Un concepto que sobresale en esta fase son las Comunidades de Aprendizaje, las cuales pueden influir en los procesos de validación organizacional de declaraciones de conocimiento; así como para retroalimentar la producción del conocimiento por medio de su experiencia. Favorecen por medio de dicha retroalimentación “la toma de decisiones, aprendizajes futuros, formación de nuevas comunidades y la formulación de nuevos conocimientos” (Ortiz & Ruiz, 2009, p.15). Puede referirse la siguiente definición:

“Las comunidades de aprendizaje (CA) son contextos en los que los alumnos aprenden gracias a su participación e implicación, en colaboración con otros alumnos, con el profesor y con otros adultos, en procesos genuinos de investigación y construcción colectiva del conocimiento sobre cuestiones personal y socialmente relevantes” (Onrubia, 2004 citado por Sanz, 2013)

En esta fase se proyectaron algunas actividades para permitir poner en uso el conocimiento producido al ser compartirlo con otros, de esta manera validarlo y realimentar dicho conocimiento. Las actividades planificadas para esta fase fueron las siguientes:

Tabla 6 Uso del conocimiento. Elaboración propia.

Paso	Actividad
1	Definir a los miembros de la Comunidad de Aprendizaje (CoA) y enviar convocatoria de participación.
2	Gestionar los recursos para llevar a cabo las sesiones en CoA (Salas de capacitación, autorizaciones de participación, invitación y comunicados con imagen corporativa, etc.)
3	Invitar a actores clave de la organización para participar en el proceso de gestión del aprendizaje.
	Dar seguimiento al cumplimiento del plan de intervención diseñado previamente con base a la propuesta de aprendizaje situado.

4	Llevar un registro del desarrollo e implementación del plan de intervención.
5	Validar el conocimiento y propuesta de aprendizaje con la comunidad de práctica como parte del proceso de seguimiento del plan de intervención.
Periodo de esta fase: 3 meses con un total de 15 sesiones.	

2.3.5 Difusión, almacenamiento y acceso al conocimiento construido

Una vez que ha sido validado el conocimiento, es de vital importancia que otros miembros de la organización puedan tener acceso a éste y usarlo. Para lo cual resulta relevante comunicar las fortalezas y beneficios de dicho conocimiento y que sea atractivo para que otros lo integren en sus prácticas (Ortiz & Ruiz, 2009). Son diferentes medios los que pueden ser utilizados para difundir y almacenar el conocimiento, ya sea por medio de las propias relaciones interpersonales u otros depósitos del conocimiento accesibles en la organización para sus miembros.

Cabe destacar lo mencionado por Firestone con respecto al acto de compartir el conocimiento, para quien “es la actividad de hacer que el conocimiento sea accesible a través de depósitos de conocimientos accesibles para los individuos y grupos en la organización y/ o a través de comunicaciones verbales” (citado por Ortiz & Ruiz, 2009, p. 14).

En esta fase las actividades planeadas se definieron con la finalidad de difundir y almacenar el conocimiento creado con respecto a las prácticas de liderazgo y gestión de personal, dirigido especialmente a ocupantes de un puesto de mando, pero con acceso para todos los miembros de la organización.

Tabla 7 Difusión y acceso al conocimiento. Elaboración propia

Paso	Actividad
1	Difundir el conocimiento por medio de procesos de gestión del aprendizaje con ocupantes de un puesto de mando.
2	Crear y dar acceso a una carpeta virtual que se utilice como depósito de conocimiento.

3	Difundir por medio de los propios participantes del proceso de gestión del aprendizaje, el conocimiento creado por medio de la propia interacción interpersonal o por medios electrónicos.
4	Generar y establecer los lineamientos de uso y actualización del conocimiento y definir a los responsables para efectuar tal actividad.

CAPÍTULO 3. IMPLEMENTACIÓN DE SABER SER LÍDER

En el capítulo anterior se presentó el plan de trabajo diseñado inicialmente para llevar a cabo el proyecto de GC en cuestión, sin embargo como es común en la dirección de cualquier proyecto, se presentan situaciones o factores entorno al mismo, que impactan al plan original. En este capítulo se da cuenta de las fases, actividades y sucesos que se presentaron durante el proyecto denominado “Saber SER Líder” cuya finalidad fue favorecer un cambio de cultura en las prácticas de liderazgo y en el rol de los jefes en los procesos de gestión de personal con especial énfasis en la atracción, desarrollo y retención de talento.

3.1 Desarrollo del proceso

Se describen los pasos llevados a cabo para la construcción de la CoP, el proceso de mapeo y con ello la recuperación de conocimiento interno y externo de la organización como primer punto, y posteriormente el conocimiento estructural producido, así como las actividades y factores que intervinieron en la gestión del aprendizaje. De manera adicional a los pasos efectuados en cada una de las fases, se describen aspectos del contexto en el que se llevó a cabo el proyecto, los actores que intervinieron, las funciones y roles que fueron adoptadas para dicho proyecto acompañado de afirmaciones derivadas de lo ocurrido, de tal manera que a lo largo de las siguientes líneas, será posible conocer los resultados obtenidos y sucesos acontecidos en las distintas fases del plan de GC.

3.1.1 Creación de la comunidad para Saber SER Líder




Uno de los primeros aspectos considerados para implementar el proyecto de GC fue la generación de la CoP, con la cual se hace posible la solución de problemas de manera creativa e innovadora por medio de la interacción y colaboración de un grupo de personas que comparten objetivos e intereses en común. Es además un escenario en el que se “facilita la implementación de proyectos y programas que requieren de procesos de captura, análisis, intercambio y transferencia de conocimiento, articula iniciativas y coordina esfuerzos entre los diferentes actores” (Martín, p.14)

Tomando como referencia la problemática a ser atendida, se pensó en invitar a miembros de la organización cuyo foco de interés y práctica laboral, estuviera vinculada con los procesos de gestión de personal (sea atracción, desarrollo o retención de personal), con la finalidad de favorecer el compromiso hacia el proyecto, donde al ser partícipes pudieran incluso atender necesidades específicas en sus procesos laborales. Dicha decisión tuvo soporte en lo referido por Nonaka con respecto al compromiso para quien “es uno de los componentes más importantes para promover la formación de nuevo conocimiento en una organización” (1994, p. 8). Nonaka destaca tres factores básicos que inducen el compromiso individual en el ámbito organizacional: la intención, la autonomía y la fluctuación ambiental, revisados anteriormente.

Para lograr este fin, las actividades realizadas fueron las siguientes:

- **Generar expectativa.** La primera actividad consistió en crear expectativa en lo referente al proceso de GC, la manera de hacerlo fue por un medio electrónico e impreso (ver anexo A), enviado a todos los miembros del área de Recursos Humanos de la organización. La finalidad de esta actividad era simplemente la de generar inquietud acerca del tema (qué es y en qué consiste Gestionar el Conocimiento); lo cual afortunadamente se logró ya que algunos miembros de la Dirección de Recursos Humanos se mostraron interesados (LNR _Diario 1, 2014).
- **Invitar a la CoP.** Una vez identificados los posibles integrantes para la construcción de la CoP, se les transmitió en escenarios informales de la organización, la invitación para formar parte de ésta, así como la problemática que se pretendía atender (*rol pasivo de los jefes ante los procesos de gestión de personal*), la propuesta solución, los posibles beneficios e incluso las consecuencias de no abordarla. (LNR _Diario 2, 2014). Las personas invitadas a formar parte de la CoP fueron:

Tabla 8 Comunidad de Práctica en Saber SER Líder. Elaboración propia.

	<p>Jul de 28 años</p> <p>Antigüedad en la empresa: 1 año</p> <p>Lic. en Administración de Empresas. Tiene experiencia como generalista de Recursos Humanos y Administración. Estuvo involucrada en los procesos de capacitación de la empresa 5 años atrás, primera vez que ingresó a la organización, adicional a esto tiene experiencia en la gestión de proyectos. Una de sus principales cualidades es su empuje (hacer que las cosas sucedan) de igual manera está abierta a cualquier proceso de aprendizaje y cambio, suele mostrar una actitud positiva ante cualquier iniciativa de mejora.</p>
	<p>Edu de 42 años</p> <p>Antigüedad en la empresa: 19 años</p> <p>Lic. Químico Farmacobiólogo. Cuenta con conocimientos del manejo de sistema de administración de documentos y en procesos generales de capacitación de personal. Es una persona analítica y estructurada, tiene una gran capacidad para mapear procesos y suele ser crítico, lo que ayuda a identificar impactos o alcances ante el planteamiento de alguna problemática. Está involucrado en funciones de capacitación en algunas áreas de la empresa (implementación de planes de capacitación e impartición de cursos).</p>
	<p>Rubén de 30 años</p> <p>Antigüedad en la empresa: 2.5 años</p> <p>Lic. en Relaciones Industriales y MBA (Dirección de Empresas) Tiene conocimiento en procesos de dirección de empresas, habilidades directivas, recursos humanos y capacitación tanto en procesos internos del grupo y en empresas externas. Es un excelente visionario, creativo, positivo y solucionador de problemas, suele tomar una postura proactiva ante las distintas necesidades interdepartamentales.</p>

Estos actores tenían la particularidad de pertenecer a la Gerencia de Desarrollo Organizacional, que entre otros objetivos persigue favorecer el desarrollo y aprendizaje de los miembros de la organización. Otro dato importante de mencionar es que Rubén fue visto como un actor clave para favorecer la

implementación del proyecto, por el rol que ocupaba en dicha área, que haría posible agilizar la autorización de los espacios de trabajo y actividades en comunidad en las instalaciones de la organización así como en la integración del resto de los seleccionados (Ed y Jul).

El proyecto de Saber SER Líder, fue un tema que había sido ideado en la Gerencia de Desarrollo Organizacional, sin embargo no había sido posible concretar su diseño e implementación. De igual manera la Dirección de Recursos Humanos ya había exteriorizado su interés para atender necesidades con respecto a las prácticas de gestión de personal en los ocupantes de puestos de mando y lo transmitió como una prioridad para dicha Gerencia. Lo anterior se tomó como referencia para la próxima actividad en el proceso de la construcción de la CoP.

- **Formalización de la CoP por medio de una visión compartida.** Siendo Saber SER Líder un tema de interés común para los invitados a formar parte de la CoP, se vinculó dicha necesidad con el proceso de GC, para lograr su implementación. De tal manera que para concretar la confirmación a la invitación, en una sesión formal se presentó la metodología propuesta para llevar a cabo el proyecto “conocer los procesos, identificar expertos, compartir experiencias, para crear soluciones, conocimiento, etc.” (LNR _Diario 2, 2014, p. 2).

Por medio de estas 3 actividades se colocó la iniciativa de hacer GC e integrar a los actores que harían posible su realización. Los resultados de dichas actividades fueron positivos ya que se logró el objetivo planteado formalizándose la CoP como se muestra en la figura 5.

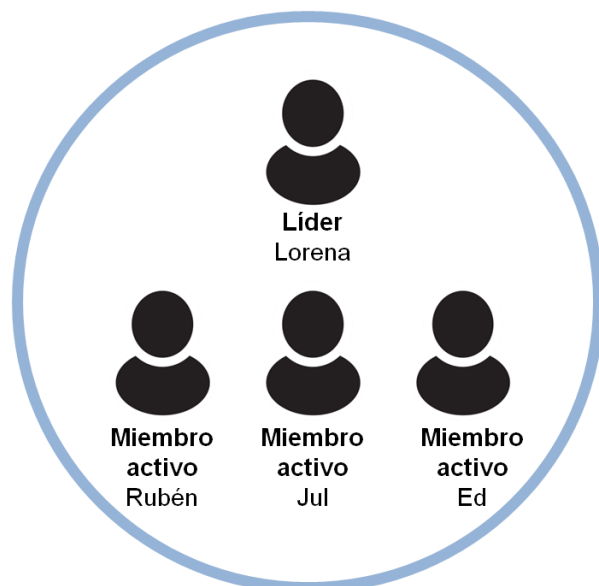


Figura 5 Comunidad de práctica de GC. Elaboración propia

La construcción de la CoP fue posible ya que sus actores compartían una visión y compromiso para hacer frente a las problemáticas detectadas y compartidas.

Colocar el proyecto de Gestión de Conocimiento alineado a una necesidad prioritaria y compartida para la organización y los actores de la Gerencia de Desarrollo Organizacional, fue un aspecto fundamental que influyó en la aceptación e interés mostrado para formar parte de dicha comunidad. Lo que permite mencionar que *identificar el beneficio individual derivado de fluctuaciones ambientales, fue una estrategia utilizada para favorecer la motivación y compromiso requerido para consolidar la CoP.*

Construir la comunidad fue una tarea relativamente sencilla, ya que los actores invitados para ese fin, compartían una necesidad que les representaba un beneficio vinculado a sus responsabilidades laborales y además mostraban el interés de participar en un proyecto de mejora y necesario para la organización:

“La estrategia utilizada, fue ligar la generación de una CoP para hacer la mejora en procesos de RH ligados a una actividad que les resulta beneficiosa y de impacto a corto plazo, ya que ambos están involucrados en el programa Saber SER Líder, que al día de hoy es uno de los programas prioritarios y necesarios para la Dirección y la Organización, implementar este programa puede traer

consigo beneficios directos para RH y para los jefes o puestos de mando” (LNR_Diario 2, 2014, p. 2)

Adicionalmente, influyó de manera considerable presentar la propuesta a uno de los miembros clave en la Gerencia de Desarrollo Organizacional, ya que posibilitó la autorización de los espacios de trabajo y actividades en comunidad así como la integración del resto de los seleccionados (Ed y Jul) para formar parte de la CoP. (LNR_Diario 2, 2014). Por lo cual se considera que:

Compartir una visión con un actor cuya posición organizacional es representativa en la organización, no solo posibilitó la consolidación de la CoP sino también la factibilidad de atender una problemática por medio de la GC.

Referente a la práctica del gestor del conocimiento, con respecto a esta fase permite entender que:

El líder de un proyecto de GC, al identificar necesidades e intereses individuales y organizacionales compartidos, pudo favorecer la motivación y compromiso que facilitaron la colocación de un proyecto de aprendizaje organizacional.

De la tal manera que conceptos como “visión compartida” y “dominio personal” del modelo de organizaciones inteligentes de Senge, toman un especial énfasis en el proceso de construcción de una CoP como uno de los primeros pasos a llevar a cabo, para la colocación de un proyecto de GC en una organización. Esta fase tuvo una duración de poco más de 2 semanas.

3.1.2 Mapear conocimiento y gestionar aprendizaje

El siguiente paso planeado de seguimiento al proyecto de GC, consistía en realizar el mapeo del conocimiento, con la finalidad de recuperar conocimiento existente en la organización referente a prácticas efectivas de liderazgo y gestión de personal. Para lo cual la primera actividad realizada fue presentar un resumen ejecutivo del proyecto al responsable de la Gerencia de Desarrollo Organizacional, con la finalidad de formalizar la gestión del proyecto Saber SER Líder por medio de la GC e iniciar con el proceso de recuperación de conocimiento interno.

Antes de iniciar con el mapeo del conocimiento hubo un evento que afectó el plan original de GC, ya que fue solicitado a la Dirección de Recursos Humanos desde la Dirección General de la organización, trabajar de manera urgente y prioritaria con los ocupantes de un puesto de mando, para favorecer un cambio de cultura en ciertas prácticas organizacionales, en donde entre otros temas se destacaba el tema de liderazgo.

Dicha indicación fue transmitida al equipo de Recursos Humanos y en especial a la Gerencia de Desarrollo Organizacional, como una necesidad prioritaria a ser atendida, que entre otras actividades, implicaba generar un programa de desarrollo para líderes (LNR_Diario 3, 2014). Lo anterior al estar vinculado con el proyecto de Gestión de Conocimiento implicó modificar la dinámica de trabajo inicialmente pensada para dar continuidad al plan de proyecto.

La necesidad concreta a ser atendida requirió el diseño e implementación de un proceso de Gestión de Aprendizaje, con respecto a temas de liderazgo y gestión de personal, lo que para el líder del proyecto implicó, gestionar sesiones en CoP para definir la manera de proceder ante dicha solicitud. Las decisiones tomadas en comunidad fueron las siguientes:

- Iniciar el proceso de Gestión de Aprendizaje solicitado por Dirección General con ocupantes de puesto de mando de la Dirección de Recursos Humanos.
- Solicitar la autorización de la propuesta con la Dirección de Recursos Humanos.
- Involucrar a miembros de la organización del Departamento de Capacitación como apoyo para la recuperación de conocimiento interno y participación en el proceso de GC.
- Gestionar una sesión con el equipo de Recursos Humanos (ocupantes de un puesto de mando) para sensibilizarlos, invitarlos e involucrarlos en el proceso de Gestión de Aprendizaje y adicional solicitar su apoyo para la recuperación de buenas prácticas de gestión de personal.

(LNR_Diario 4; LNR_Diario 5, 2014)

La fluctuación ambiental exigió que los miembros de la CoP adaptaran las actividades del plan de proyecto de GC por medio del diálogo y la negociación de significados, para atender las necesidades prioritarias expuestas para la organización.

La fluctuación existente en la organización llevó a la CoP a alinear su visión respecto al proyecto en términos de inmediatez de acción ante lo solicitado por la organización. La decisión y ejecución de dichas acciones se llevaron a cabo durante dos semanas aproximadamente, al inicio del proceso de trabajo requirió una sesión de sensibilización con el equipo de Recursos Humanos, para invitarlos a formar parte del proceso de GC, pero además para participar en el proceso de construcción de conocimiento al ser expertos en temas relacionados a la gestión de personal, es decir:

Colocar los riesgos de permanecer estáticos ante las necesidades actuales de la organización e identificar barreras de aprendizaje contrarias al concepto de organización inteligente, favoreció una visión compartida y, con ello, el compromiso hacia la CoP y el equipo de Recursos Humanos.

Las necesidades presentes en las prácticas de gestión de personal en la organización son percibidas de primera mano por el equipo de Recursos Humanos, por la propia naturaleza de las funciones del área, de tal manera que fue atractivo para sus miembros el proyecto presentado por su intención de integrarlo posteriormente a otros miembros de la organización.

Para ello resultó de utilidad, no solo compartir una visión, sino transmitir los riesgos de no atender dicha necesidad y no favorecer el aprendizaje organizacional, ya que como refiere Senge, pasar inadvertidos los problemas de aprendizaje en una organización puede resultar en algo perjudicial para ésta, de ahí que el primer paso para remediarlo sea identificar las barreras para el aprendizaje (2005).

A partir de esta sesión se involucró a nuevos miembros de la CoP quienes fungieron como informantes, cuyas principales actividades se enfocaron a la recuperación de conocimiento, de tal manera que el equipo de trabajo se formalizó como se describe en la *figura 6*.

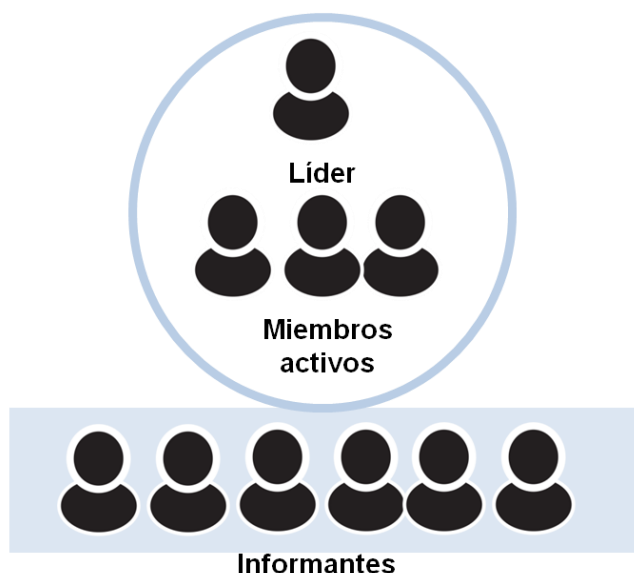


Figura 6 Consolidación de CoP. Elaboración propia

La reconfiguración de la CoP en las siguientes dos semanas implicó la realización las siguientes actividades y roles:

- Los 4 miembros activos determinaron los temas e información de interés a integrar con el equipo de Recursos Humanos.
- Se responsabilizó a cada miembro de la CoP de la recuperación de conocimiento para un determinado tópico establecido por los miembros activos de la comunidad.
- Se determinaron sesiones semanales en CoP con la finalidad de revisar la información recuperada y estructurada por un informante o miembro activo de la comunidad, para su posterior integración con el equipo de Recursos Humanos.

- Se definieron sesiones semanales con el equipo de Recursos Humanos como parte del proceso de Gestión de Conocimiento y derivado de la necesidad de la organización.
- Durante el proceso en CoP, se determinó también el conocimiento a producir y la forma de acceder al mismo, esta actividad fue realizada especialmente por el de líder del proyecto.

La CoP se vio en la necesidad de integrar cada semana con el equipo de Recursos Humanos, el conocimiento recuperado en la semana anterior. Esta dinámica implicó de parte de los informantes, el limitarse a la recuperación de conocimiento explícito localizado en artefactos internos de la organización. Sin embargo a la tercera semana del proceso de mapeo de conocimiento, por medio de una sesión informal con la CoP, se identificó que se estaba dejando de lado la recuperación de conocimiento interno en las buenas prácticas de liderazgo y gestión de personal de los integrantes de la organización.

“...hasta este momento, la información y actividades realizadas están enfocadas a integrar información teórica de Liderazgo y transmitirla (...) estamos dejando de lado uno de los principales puntos a considerar para hacer Gestión de Conocimiento: Recuperar buenas prácticas, llegar a conocimiento tácito y explícito de los miembros clave de la organización y que sean útiles para todo ocupante de un puesto de mando. (...) *hasta el momento la información que tenemos no alcanzo a ver cómo un jefe la puede aplicar en su día a día...* (Diario 7, 2014, p. 1)

La CoP inició con actividades enfocadas a la gestión del aprendizaje, perdiendo de vista el proceso completo de la GC, lo que llevó a replantear los objetivos y finalidades del proyecto.

Uno de los objetivos de los procesos de GC, consiste en aprovechar el conocimiento de los miembros de la organización. La estrategia diseñada en CoP para recuperar conocimiento tácito y explícito que fue mediante el aprovechamiento de los conocimientos de la propia CoA como expertos funcionales de los procesos de Recursos Humanos, lo que llevó a los miembros

activos de la CoP a diseñar una serie de preguntas y actividades que favorecieran la recuperación y acceso al conocimiento objetivo del proyecto. Con lo anterior es posible referir que:

La fluctuación ambiental determinó la creación de una CoA y a partir de esta, la CoP aprovechó su capital intelectual en relación a prácticas de liderazgo y gestión de personal, para favorecer el proyecto de GC.

De esta manera la CoP aprovecha el campo de interacción para que los individuos puedan expandir su conocimiento a la organización, como paso inicial en el proceso de creación del conocimiento (Nonaka, 1994), así que la estrategia se enfocó en aprovechar los conocimientos individuales para posteriormente integrarlos y validarlos a nivel colectivo y organizacional. En relación a esto cabe destacar lo que Nonaka refiere “El principal motor de este proceso de creación de conocimiento organizacional es el individuo. Los individuos acumulan conocimiento tácito a través de experiencia directa y “empírica” (Nonaka, 1994, p.15).

En resumen las actividades y periodos que se llevaron a cabo en esta fase fueron las siguientes:

- Elaboración de un plan de mapeo y definición del perfil del conocimiento a recuperar. **1 semana**
- Recuperación de conocimiento explícito en artefactos de la organización. **3 semanas**
- Construcción de conocimiento por medio de una CoA cuyos participantes eran expertos funcionales en las prácticas de gestión de personal. **4 semanas**

3.1.3 Combinación del Conocimiento: Plan de intervención

Por la particularidad del proceso de producción del conocimiento en el mapeo, se presentó la necesidad de que en la CoP se recuperara conocimiento interno y externo al mismo tiempo. Por un lado los informantes de la CoP recuperaron el conocimiento explícito depositado en la organización así como

conocimiento externo (referentes conceptuales y buenas prácticas de otras organizaciones), y por otro lado en el campo de interacción con el equipo de Recursos Humanos se colocaron preguntas clave para la recuperación de conocimiento interno.

De esta manera se llevó el proceso de combinación del conocimiento, el cual puede ser entendido como la incorporación de las declaraciones de conocimiento interno y externo a la organización, en el que estuvieron involucrados el uso de procesos sociales para combinar diferentes conjuntos de conocimiento, que en este caso fue de explícito a explícito (Nonaka,1994).

Con base en lo sucedido se puede mencionar que *los procesos de GC no se desarrollan de manera lineal, sino que responden a las particularidades o necesidades de la organización.*

El mapeo del conocimiento permitió a la CoP recuperar y clasificar el conocimiento interno existente en la organización y por otra parte determinar el conocimiento externo necesario para atender la necesidad planteada. Con base en lo anterior la CoP integró el conocimiento producido en una propuesta de intervención, la cual debía ser puesta a prueba en un grupo externo a la Dirección de RH, que participó como CoA pero al mismo tiempo, contribuyó al proceso de producción del conocimiento.

El plan de intervención diseñado por la CoP en colaboración con el equipo de Recursos Humanos, tenía contemplado en el alcance a todo colaborador de la organización que ocupara un puesto de mando, y su objetivo buscaba que éstos pudieran analizar su propias prácticas de liderazgo y gestión de personal, y así generar una propuesta que favoreciera la atracción, desarrollo y retención de talento.

Las actividades e información contenidas en el plan de intervención fueron:

- Antecedentes. En este apartado se describió el contexto que respondía a la necesidad de colocar el plan de intervención.

- Propósito de la intervención. En este apartado se describieron los propósitos y aprendizajes educativos esperados.
- Evaluación del propósito de la intervención. Fueron referidos los productos y criterios que darían cuenta de los aprendizajes adquiridos.
- Desarrollo de actividades. Se describió el desarrollo de las actividades, periodos y productos para la ejecución del proceso de gestión de aprendizaje.
- Sintaxis de intervención. Se describió el marco metodológico que respalda la propuesta de intervención, y finalmente se mencionaron los
- Procedimiento de registro y análisis a utilizar durante el proceso de intervención.

3.1.4 Uso del Conocimiento: Gestión del aprendizaje y realimentación del conocimiento

El siguiente paso para integrar y hacer uso del conocimiento se resume en los pasos realizados, que se enlistan a continuación:

- Gestionar reuniones de la CoP con informantes y expertos funcionales de algunos contenidos del programa de intervención para realizar ajustes en temas y actividades del mismo.
- Elaborar en CoP material con los contenidos y recursos de apoyo al programa de intervención; tales como presentaciones de PowerPoint, manuales o cuadernillos con información de apoyo, recuperación y diseño de herramientas de soporte a los aprendizajes (formatos, guías, notas técnicas).
- Gestionar reuniones con Directores de área y presentar el programa, objetivo y alcance así como solicitar el respaldo para invitar a colaboradores de reporte directo el formar parte de la Comunidad de Aprendizaje (CoA) y autorizar la asistencias de los interesados 3 horas semanales por 15 semanas, con el apoyo de una formato de presentación del programa (Ver anexo B).

En este proyecto, *llevar a cabo un proceso de integración del conocimiento, requirió que actores clave de la organización, compartieran la visión con la CoP acerca del conocimiento que se deseaba incorporar.*

Al tratarse de una organización con una estructura compleja, fue necesario colocar el proyecto con diversos responsables de distintas Unidades de Negocio de la organización, con la finalidad de contar con su respaldo para realizar un proceso de integración de conocimiento. Algunas de las actividades realizadas por la CoP se describen a continuación.

- Gestionar los espacios y horarios para llevar a cabo las sesiones semanales que requiere el programa de intervención.
- Comunicar los temas a revisar por semana a facilitadores (informantes de la CoP) y revisar los contenidos y recursos de apoyo al aprendizaje.
- Delimitar a los integrantes de la CoA. Esta actividad fue necesaria realizar ya que hubo bastante interés de parte de diferentes miembros de la organización para formar parte de Saber SER Líder.

El liderazgo y los procesos de gestión de personal, son temas valiosos y necesarios para la organización y sus actores, lo que favoreció la conformación de la CoA, que mostró motivación y compromiso para ser parte del programa. Gestionar equipos es un proceso complejo que viven en el día a día todos aquellos que ocupan un puesto de mando, esta fue probablemente una de las razones por las cuales fue atractivo el proyecto, por otro lado, tener la autorización de los jefes para asistir 3 horas a la semana durante cerca de 3 meses, fue posiblemente otro factor que influyó en la aceptación e interés por formar parte de Saber SER Líder. Con lo anterior se concluye que:

El conocimiento a integrar referente a las buenas prácticas el liderazgo y gestión de personal era valioso y necesario para la organización y sus actores, lo que favoreció la conformación de una CoA motivada y comprometida.

Una vez conformada la CoA, se llevaron a cabo las sesiones para ejecutar el plan de intervención, donde participaron de nueva cuenta los integrantes de la

CoP incluyendo los informantes. Las actividades que se realizaron semanalmente, durante el periodo de intervención incluían la gestión y participación en CoP de actividades de retroalimentación del conocimiento y metodología de integración del mismo, lo que permite señalar lo siguiente:

Integrar nuevas declaraciones de conocimiento en una CoA, permite a los miembros de la CoP evaluar la validez o aporte del conocimiento a la organización, así como el método de integración, lo que le lleva a negociar significados, tomar decisiones y realizar ajustes de manera continua.

La CoP desarrolló un proceso de acompañamiento y análisis de lo ocurrido en las sesiones de Gestión de Aprendizaje, cada semana los miembros de la CoP se reunían para analizar, discutir, modificar y reorientar el proceso observado. Mediante el diálogo y reflexión en CoP se realimentaba tanto de la metodología como de los contenidos y estructura del programa, con la finalidad de favorecer el aprendizaje. De esta manera la CoP con las aportaciones de la CoA estaba realizando procesos de validación y cristalización del conocimiento; fase que está enfocada a la introducción de nuevas declaraciones de conocimiento en el ambiente operacional. (Firestone citado por Ortiz, 2009)

Por medio de esta dinámica fue posible que los miembros de la CoP identificaran y reconocieran el método utilizado para integrar el conocimiento, siendo éste tradicional, ya que mantenían una postura pasiva de parte de los miembros de la CoA y con un énfasis en la transmisión de información conceptual más que en el aprovechamiento de los conocimientos y experiencia de los propios participantes. Lo anterior requirió que *los miembros de la CoP desaprendieran y aprendieran nuevas maneras de gestionar el aprendizaje sobre liderazgo en escenarios reales a través de un proceso de observación, reflexión, diálogo y colaboración.*

Este proceso también permitió identificar de parte de la CoP que:

Los miembros de la CoA son actores clave para transferir el conocimiento a otros actores de la organización.

Ya que algunos de sus miembros transfirieron conocimientos e información adquiridos en el programa a otros miembros de la organización, compartiendo el material que habían recibido o conversando acerca de los contenidos.

Ale, informante de la CoP. *“Lore, me dijeron los muchachos -2 integrantes del equipo de capacitación- que llego súper contento Benjamín... ¡Benjamín! Llegó platicándole a su equipo lo que vio en el curso les pregunto ¿un líder nace o se hace?...”* (Diario 2_P3, p. 2)

Además del aprendizaje individual se puede favorecer la creación de otras comunidades auto organizadas (Firestone citado por Ortiz & Ruiz, 2009). La creación de conocimiento organizacional puede ser vista como un proceso en espiral ascendente, que inicia por el nivel individual, hacia el nivel colectivo (grupal) y después al nivel organizacional e incluso alcanzando el nivel inter-organizacional. (Nonaka, 1994)

Analizar en CoP los resultados del proceso de intervención en la CoA permitió reconocer la necesidad de vincular el conocimiento producido (especialmente aquel que había sido recuperado de tipo conceptual) con situaciones reales y experiencias de los participantes, lo que propicia una postura más activa en el proceso de aprendizaje. Permitió además, identificar los beneficios de mantener sesiones de retroalimentación previas y posteriores al proceso de intervención, donde por medio del diálogo se generaban ideas novedosas para integrar el conocimiento, de tal manera que se perfeccionaron las actividades previamente diseñadas y la manera de integrar el conocimiento.

“Esta sesión fue muy enriquecedora ya que por un lado en CoA se pudo percibir que en el discurso ya colocan varios de los conceptos y prácticas propuestas del programa de intervención y por otro lado nuestra función como facilitadores en el proceso de aprendizaje, también se ha ido perfeccionando. Hacer una retroalimentación en comunidad después de cada sesión ya se ha convertido en una rutina, la cual es adoptada de manera positiva por los integrantes” (LNR_Diario 12_P3, 2014, p.3)

Los puntos antes mencionados pueden ser resumidos de la siguiente manera:

El proceso de Gestión del Conocimiento generó nuevas rutinas para los miembros de la CoP, que comprendió acciones de reflexión y retroalimentación sobre el método de integrar el conocimiento y del propio rol como facilitadores de ese proceso, por lo que la gestión de la colaboración a través de la CoP posibilitó el aprendizaje individual y colectivo de sus miembros, en el propio proceso de gestionar conocimiento y en aquel que se produjo e integró a la organización (liderazgo y gestión de talento).

Finalmente para validar el cumplimiento de los propósitos proyectados en el plan de intervención, se llevó a cabo el análisis de un caso en el que los participantes lograron recuperar conceptos revisados y vincular la información con procesos de su propia práctica como líderes, adicional a ello se cosificaron algunos de sus conocimientos referentes a la gestión de personal a manera de periódico (Ver figura 13), lo cual se considera como nuevo conocimiento de acceso a los miembros de la organización. Dicho conocimiento se identificó y recuperó de las propias prácticas compartidas por los integrantes de la CoA favorecido por la manera empleada por la CoP de integrar el conocimiento.

La indagación fue uno de los recursos utilizado en este proceso por la CoP, lo que favoreció la exposición de modelos mentales y con ello la identificación de subculturas organizacionales en la CoA, donde fueron aprovechadas y recuperadas las mejores prácticas expuestas, para finalmente favorecer el aprendizaje organizacional.

3.1.5 Toma de decisiones del uso del conocimiento

Para asegurar que el conocimiento producido sea accesible y útil para otros miembros de la organización, fue necesario determinar en CoP el medio para depositar dicho conocimiento. La decisión que se tomó, fue resguardar en un espacio electrónico de la organización todos los productos generados, con la finalidad de disminuir los riesgos de pérdida de información y facilitar que cualquier miembro de la organización pudiera acceder a dicho conocimiento. Algunas características de este espacio virtual, que fueron considerados para tomar la decisión incluye:

- Una carpeta electrónica cuyo contenido se respalda diariamente por el equipo de Tecnologías de la Información de la organización.
- Todo colaborador con acceso a la red de la organización, puede visualizar los contenidos de este espacio electrónico.
- La mayor parte de los colaboradores están familiarizados con el uso y acceso a dicho espacio electrónico.
- Los miembros de la CoP son los únicos que cuentan con privilegios para modificar, agregar o eliminar información y herramientas producidas de liderazgo y gestión de personal.

Adicional al tema de almacenamiento del conocimiento, en CoP se determinó continuar con la difusión de lo producido, por medio del mismo proceso de gestión de aprendizaje, tomando como referencia el plan de intervención con los ajustes realizados derivados de su primera ejecución, que permita dar alcance a otros líderes de la organización. Sin embargo, considerando la compleja estructura de la organización, se determinó de manera adicional, adaptar el programa a modalidad virtual y así agilizar su difusión. En resumen se puede mencionar que:

Asegurar el uso del conocimiento producido implica tomar decisiones de los medios y formas de difundir y usar el conocimiento, para lo cual deben considerarse los recursos (tecnología, personas, materiales, etc.) y objetivos de la organización, respecto a dicho conocimiento.

Si bien, el plan inicial de integración del conocimiento se pudo implementar en buena medida, los resultados del proceso fueron mucho más allá de lo esperado, lo que sin duda justifica el arduo trabajo de revisión, toma de decisiones y ajustes continuos de parte de la CoP, así como el rol y funciones del líder del proyecto, en las que incluyó dirigir y coordinar los espacios de diálogo y colaboración de la CoP y la CoA, comunicar las metas y resultados del proceso, dar e inducir al seguimiento de actividades clave para alcanzar los objetivos y mantener motivados y comprometidos a los miembros de la comunidad identificando y atendiendo sus necesidades e intereses.

3.2 Conocimiento Estructural

En este apartado se presenta el producto obtenido en el proceso de Gestión de Conocimiento realizado en la organización. Este conocimiento se recuperó de manera inicial en la fase de mapeo, se reformuló en la fase de combinación de conocimiento para hacerlo compatible a través de un plan de intervención, en el que al hacer uso de éste se generaron procesos no esperados, cuyo último resultado se asocia a la transformación de prácticas para la organización.

3.2.1 Prácticas de liderazgo y gestión de personal

Llevar a cabo este proyecto permitió el desarrollo de conocimiento estructural desde dos dimensiones:

- El primero como producto de la fase de mapeo del conocimiento y
- El segundo como producto de la fase del uso del conocimiento

En un primer momento se detallará el conocimiento estructural generado del proceso de mapeo, cuya finalidad consistió en recuperar prácticas efectivas de liderazgo y gestión de personal.

La primera etapa de este proceso se limitó al ejercicio de la obtención de conocimiento explícito y de índole conceptual, el cual se encontraba depositado en artefactos de la organización de manera digital principalmente, posteriormente con el apoyo de un plan de trabajo de aproximadamente 4 semanas, inició la recuperación de conocimiento tácito y explícito, a través de miembros identificados como clave en la organización, referente al conocimiento perfil a ser producido.

Con el uso de herramientas como lo son las entrevistas formales e informales y observación participante y no participante, se completó el proceso de mapeo. Aplicar estas técnicas con el apoyo de notas de campo y diarios, generó una cantidad considerable de información y para facilitar su análisis se dividió en categorías y subcategorías como se muestra en la *Tabla 9*.

Tabla 9 Conocimiento real de la organización. Elaboración propia

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
Conceptos y características del Líder	Características del líder Estilos de liderazgo Las funciones de un puesto de contribución por equipo vs puesto de contribución individual Características de un grupo de trabajo vs equipo de trabajo Importancia de conocer nuestro estilo de liderazgo y estilo de trabajo
Procesos de Gestión de Personal y el Líder	Atracción de talento Desarrollo y capacitación de personal Evaluación de desempeño Despido de empleados
Herramientas para el logro de objetivos organizacionales vía el equipo	Definir objetivos de trabajo Delegar Retener talento

A su vez en cada una de las subcategorías fue posible identificar diversos apartados o temas, los cuales se muestran en la *Figura 7*.

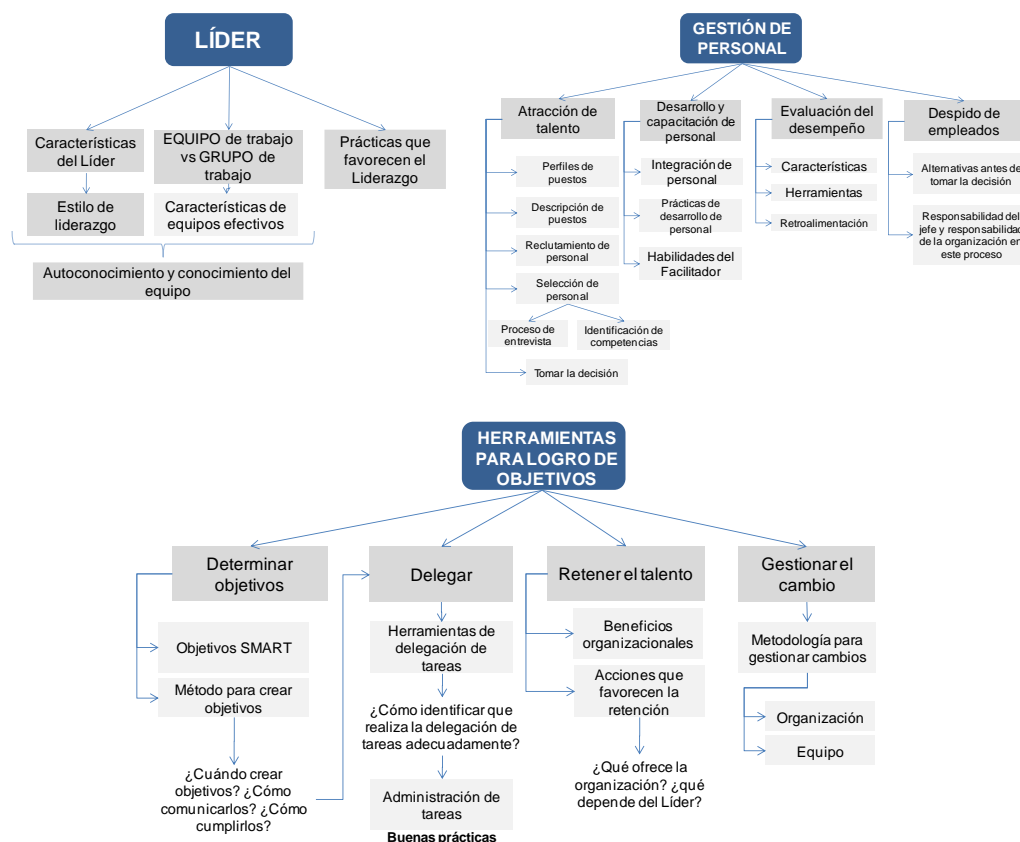


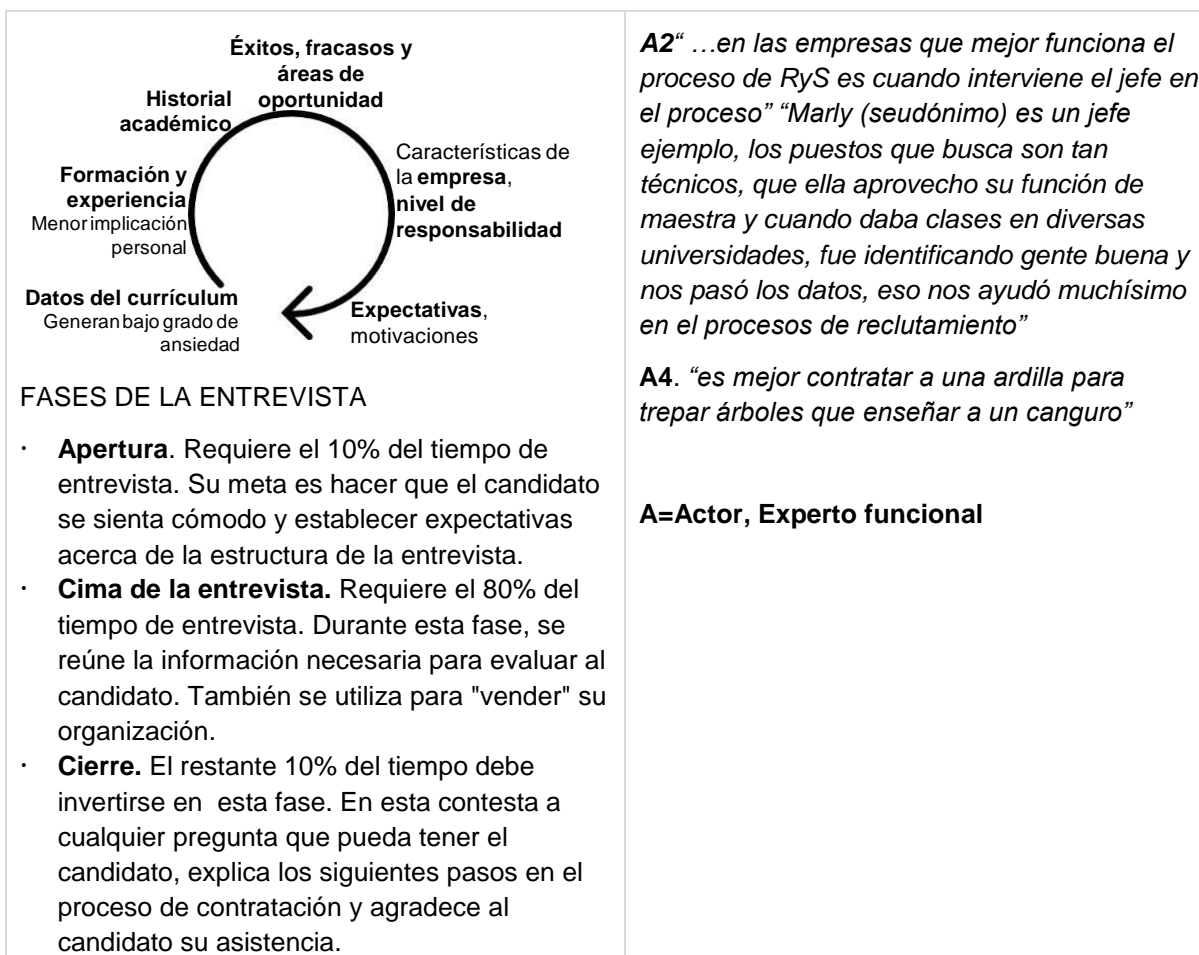
Figura 7 Subcategorías del conocimiento real. Elaboración propia

Una de las particularidades de este proyecto fue que se creó, por necesidades de la organización, una CoA integrada por expertos funcionales en temas de gestión del personal. De tal manera que la CoP no solo recuperó conocimiento explícito de artefactos de la organización de manera privilegiada para el proyecto de Gestión de Conocimiento, sino que también lo hizo para definir la forma de integrar dicho conocimiento en la CoA.

La CoP aprovechó este escenario para recuperar el conocimiento de los expertos funcionales, por medio de la generación de preguntas que favorecían la exteriorización del conocimiento. Como ejemplo del producto obtenido en dicho ejercicio de la fase de producción del conocimiento, se presenta la *Tabla 10*.

Tabla 10 Conocimiento real, producto de una CoA. Elaboración propia

Categoría de conocimiento: Gestión de Personal	
Subcategoría: Atracción de Talento/Proceso de Entrevista	
Conocimiento conceptual recuperado en artefactos de la organización	Conocimiento recuperado por expertos funcionales en CoP
<p>GUÍA DE ENTREVISTA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lee el currículum del candidato. 2. Investiga qué información ha proporcionado en entrevistas anteriores. 3. Familiarízate con las funciones del puesto 4. Formula preguntas referente al: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo del puesto. • Aspectos críticos de su currículum. • Logros y fracasos. • Competencias requeridas para el puesto <p>EJECUCIÓN DE LA ENTREVISTA CON BASE AL SIGUIENTE DIAGRAMA</p>	<p>Experiencias y declaraciones de conocimiento compartidas por expertos funcionales:</p> <p>A1 “...es bueno conocer el contexto del candidato para preparar preguntas o diálogos de apertura...”</p> <p>A2 “Para las aperturas (...) invierto unos 30 minutos, les platico de la empresa, lo que hacemos, y le explico del puesto y qué se hace en este..., porque eso le ayuda al candidato posteriormente en la entrevista a otorgarnos información que realmente nos sirve, le ayuda a estructurar en qué hacer mayor énfasis cuando le preguntamos por su experiencia o conocimientos...”</p> <p>A3: Algunas preguntas que pueden realizar en las entrevistas son: ¿cómo le has hecho para realizar un X proyecto o actividad? ¿Cómo lo haces actualmente? ¿Qué te ha funcionado hacer para...? ¿Qué realizaste en este proyecto? ¿Cuál era tu rol?, etc. Eso ayuda a comprobar realmente los datos que coloca en el CV y su comportamiento en el escenario de trabajo.</p>



A pesar de que fue posible recuperar información y conocimiento valioso de manera interna, se identificó en CoP que era necesario adquirir conocimiento externo, y de esa manera, conocer lo que hacen otras organizaciones en términos de gestión de personal y prácticas de liderazgo.

Una de las principales tareas derivadas de lo anterior para la CoP, fue investigar en medios electrónicos y por *benchmark*, prácticas y/o herramientas útiles para diversos procesos de gestión de personal y liderazgo. El conocimiento recuperado interna y externamente, permitió a la CoP no sólo aprovecharlo para su integración y uso en la organización, sino también para crear nuevas herramientas por los miembros de la CoP, lo cual se presenta de manera general en la siguiente figura:

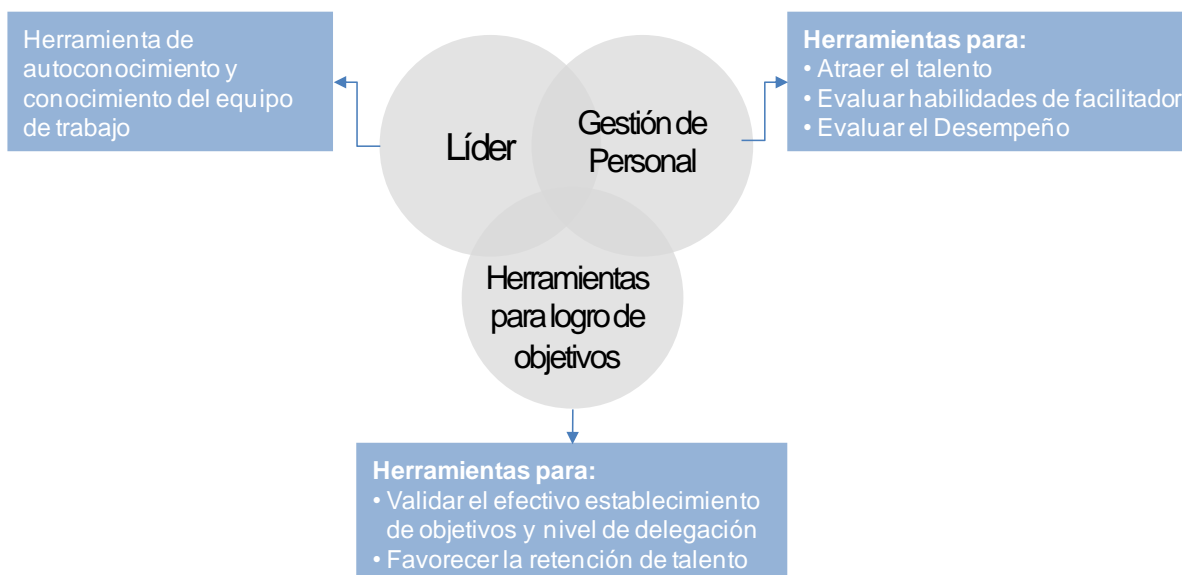


Figura 8 Herramientas creadas en el proceso de combinación. Elaboración propia

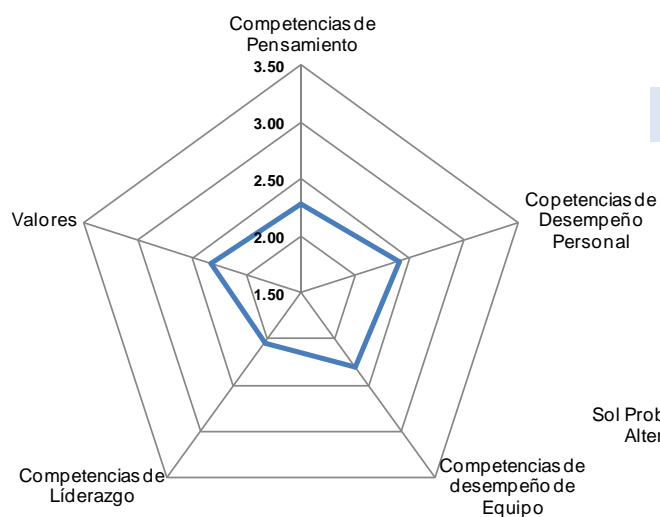
De igual manera se muestra en la *Figura 9* los productos creados en CoP, resultado del proceso de combinación del conocimiento:



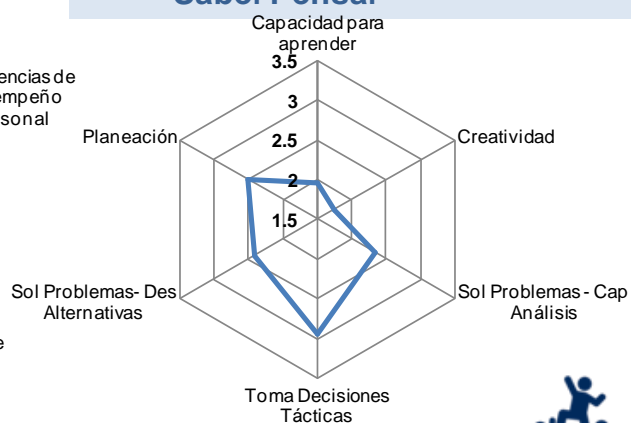
Figura 9 Producto del proceso de combinación del conocimiento. Elaboración propia

Se presenta un ejemplo de este producto el cual corresponde al curso 4 denominado “Taller de autoconocimiento”, en el que la CoP creó una herramienta que permitiera identificar a los integrantes de la CoA, rápida y visualmente fortalezas y áreas de oportunidad de algunas competencias, además que les

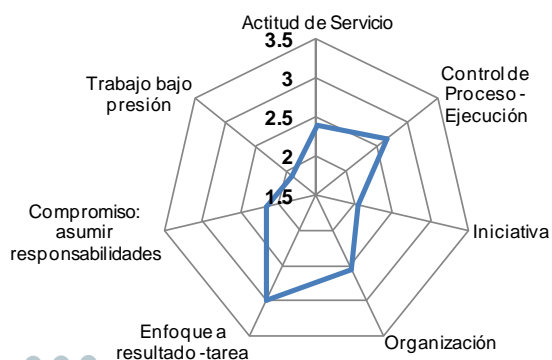
Reporte de Competencias General



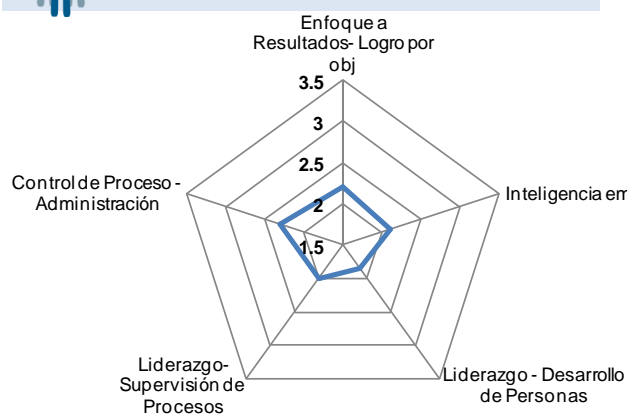
Saber Pensar



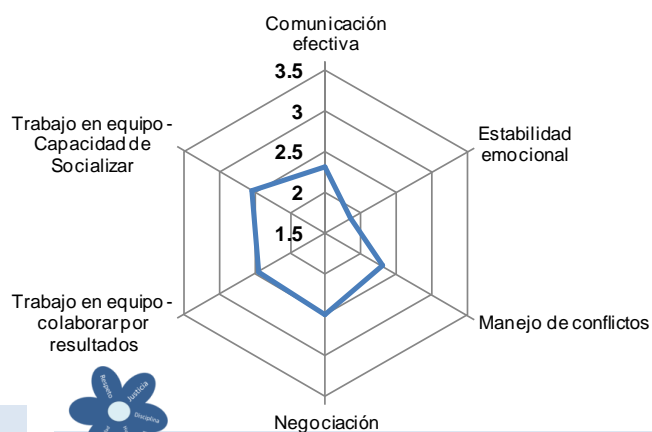
Saber Hacer Individual



Saber Liderar



Saber Hacer en Equipo



Saber Vivir los Valores

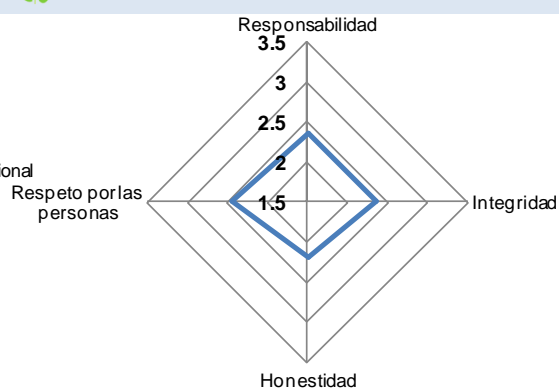


Figura 11 Herramienta de autoanálisis. Elaboración propia.

Adicional a lo anterior, se creó un formato para complementar el proceso de autoconocimiento, por medio de una herramienta que les permitiera identificar el estilo de trabajo de los miembros de sus equipos y de esa manera propiciar un proceso de reflexión y análisis de los resultados con respecto a sus prácticas de liderazgo empleadas.

Mi equipo | Estilo de trabajo

Mi estilo de trabajo



Predominante: _____
Complementario: _____

Coloca un X en la opción que corresponda y describe el detalle en el resto de las preguntas:

¿En tu estilo predominante y el de tu equipo están presentes los 4 estilos de trabajo?

Si tu respuesta es "No" ¿Qué estilo de trabajo hace falta en tu equipo?

¿Qué puede implicar?

Miembro 1



P: _____
C: _____

Miembro 2



P: _____
C: _____

Miembro 3



P: _____
C: _____

Miembro 4



P: _____
C: _____

Miembro 5



P: _____
C: _____

Miembro 6



P: _____
C: _____

Miembro 7



P: _____
C: _____

Figura 12 Formato de análisis de estilos de trabajo. Elaboración propia.

Para hacer uso del conocimiento creado con otros miembros de la organización, se diseñó en CoP un plan de intervención para gestionar el aprendizaje, del cual se presentan algunos de los principales puntos en el siguiente apartado.

El marco metodológico que respalda la propuesta de intervención es del modelo de Cognición o Enseñanza Situada, el cual recupera estrategias de enseñanza, que han sido reconceptuadas desde la perspectiva situada y sociocultural entre las que se encuentra: el aprendizaje centrado en la solución de problemas, el análisis de caso, método de proyectos, aprendizajes en escenarios

reales, trabajo en equipos cooperativos, ejercicios y demostraciones situadas (Díaz Barriga, 2003). Otras de sus características es que se centran en el aprendizaje experiencial y situado, enfocados a la construcción de conocimientos reales y favoreciendo el desarrollo de las capacidades reflexivas, críticas y de la participación de prácticas sociales en un contexto determinado. (Díaz Barriga, 2003).

Con base en este modelo, es que se determinaron las actividades de intervención, siendo una de sus principales características la vinculación de los conocimientos teóricos en escenarios reales. La estructura de las actividades propuestas incluye el acercamiento al conocimiento vinculándolo con experiencias y la práctica laboral, posteriormente el diseño de una propuesta ligada a la propia práctica y de posible aplicación inmediata. Un punto a destacar es que los productos generados fueron elaborados considerando necesidades específicas de la práctica, colocando en los puestos de mando un rol activo para su generación, esto especialmente implementado en la última etapa del proceso de intervención.

3.2.2 Programa de intervención para gestionar el aprendizaje.

Para poner en uso el conocimiento producido, vía el plan de intervención, se planteó como propósito que los líderes realizaran un análisis de su propia práctica de liderazgo y gestión de personal y crear una propuesta para favorecer los procesos de atracción, desarrollo y retención de talento, así como relaciones sanas y un equipo productivo.

Entre los aprendizajes esperados se planteó, que los ocupantes de un puesto de mando pudieran:

- Conceptualizar las características y rol del líder.
- Reconocer su estilo de liderazgo y evaluar el impacto que tiene en su equipo de trabajo.
- Identificar los procesos de gestión de personal, su objetivo y aplicabilidad
- Diseñar y aplicar: herramientas y buenas prácticas de gestión de personal.

Para evaluar los propósitos de la intervención se planteó lo siguiente:

Producto o evidencia: Análisis de caso y una propuesta de gestión de personal

Características de los productos:

Para el análisis de caso:

- Ser elaborado en pequeños equipos (4 a 5 miembros).
- Recuperar conceptos de liderazgo y gestión de personal.
- Identificar y explicar las actividades de gestión de personal.
- Explicar las prácticas de liderazgo.
- Reconocer el impacto y perspectiva de distintos estilos de gestión de personal y liderazgo.
- Vincular la información del caso con el escenario real de práctica.

Para la propuesta de gestión de personal:

- Portafolio con subproductos generados a lo largo del programa de intervención: Autoanálisis de estilo de liderazgo y compatibilidad con las características del equipo de trabajo.
- Herramienta de atracción de talento
- Herramienta de conocimiento de habilidades de facilitador
- Herramienta para evaluar el nivel de delegación con base a madurez del equipo.
- Guía de evaluación del desempeño y retroalimentación
- Guía de retención de personal

Para conocer una parte del marco temático del plan de intervención, ver nota técnica en el apartado C de los anexos.

El desarrollo de las actividades del plan de intervención se describe en la *Tabla 11*:

Semana 2	<p>Señalar las diferencias entre el rol de un puesto de contribución individual y uno de contribución por equipo y diferenciar el estilo de gestión a utilizar de acuerdo a las características de desempeño del equipo.</p> <p><u>Actividad grupal realizada en sesión presencial.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Transmitir información con base al artículo <i>“Convertirse en Jefe”</i> de Hill, Linda. • Reflexionar en grupo sobre las diferencias existentes entre un puesto de contribución individual y uno de contribución por equipo del rol del Líder con otros roles de la organización: colaboradores, colegas/otras áreas y jefe. • Identificar los aspectos que determinan el estilo de Liderazgo: como cualidad y función • Reconocer la importancia del manejo de las emociones de quienes ocupan el rol de Líder. Visualizar el video “La prueba del malvavisco” http://www.youtube.com/watch?v=Hdx3eXFbGPs <p><u>Actividad individual.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la gestión de liderazgo con apoyo de la matriz: Nivel de madurez vs Estilo de Liderazgo • Leer las características de estilo de madurez que puede estar presente en un colaborador y los 4 estilos de Liderazgo (apoyador, consultivo, delegativo o directivo). • Analizar su estilo de gestión aplicado en los distintos miembros del equipo de trabajo. • Generar la matriz con base al análisis. • Revisar los resultados con los miembros del equipo. 	Matriz Nivel de madurez vs Estilo de Liderazgo
Semana 3	<p>Diferenciar las características de un equipo de trabajo vs las de un grupo de trabajo.</p> <p><u>Actividad grupal realizada en sesión presencial.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir entre los participantes la diferencia de los conceptos de grupo vs equipo • Revisar información conceptual del artículo <i>“Liderar Equipos”</i> de Donna D. Conlin, vía una presentación de parte del facilitador. (Como recurso de apoyo puede utilizarse un video de nascar que representa el trabajo en equipo) 	Producto de reflexión con el comparativo equipo vs grupo

	<ul style="list-style-type: none"> • Discutir en pequeños grupos (4 o 5 integrantes) la diferencia que existe entre un grupo y un equipo. • Definir en plenaria la diferencia entre grupo vs equipo y reflexionar sobre lo aprendido y su vinculación con los 2 temas anteriores. 	
Semana 4	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar un caso y recuperar información conceptual de estilos de Liderazgo. • Identificar las implicaciones existentes de efectuar un tipo de Liderazgo en un equipo de trabajo determinado. <p><u>Previo a sesión presencial como actividad individual los participantes deben:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Leer el caso “The Third National Bank” • Contestar un cuestionario (4 preguntas) <p><u>En sesión presencial y de manera grupal:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Discutir las aportaciones individuales del caso (cuestionario) y generar una conclusión en equipo. • En plenaria discutir y analizar el caso. 	Análisis de caso individual y grupal.
Semana 5	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar el impacto que tiene su estilo de liderazgo y características personales en su equipo. • Determinar las fortalezas y áreas de oportunidad de un equipo de trabajo considerando el estilo de trabajo de cada integrante. <p><u>Previo a sesión presencial, de manera individual:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contestar las evaluaciones psicométricas por medio de una liga electrónica que será asignada para dicho fin: (Evaluatest). • Recuperar los siguientes productos previamente elaborados: Test de estilo de Liderazgo y Autoevaluación de Inteligencia Emocional. • Gestionar con el equipo de trabajo la aplicación del test “<i>Estilos de Trabajo</i>” <p><u>Actividad individual en sesión presencial:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los resultados obtenidos en las distintas herramientas de autoanálisis y de las características del equipo de trabajo con apoyo del facilitador. 	Informe de autoanálisis de Liderazgo y compatibilidad con las características del equipo de trabajo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretar y determinar las fortalezas, áreas de oportunidad o características generales del equipo y propias y analizar su impacto en las prácticas de liderazgo y gestión de personal. • Recuperar los conceptos revisados en las sesiones preliminares para la elaboración del reporte. 	
Semana 6	<p>Diseñar un instrumento o herramienta para llevar a cabo un proceso de atracción de talento.</p> <p><u>Actividad en grupo en sesión presencial:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar información conceptual tomando como base el artículo “<i>Contratación</i>” de Linda Hill y la documentación de los procesos internos de la organización. • Comparar el video “<i>El candidato</i>” de Heineken” y algunos extractos de la película “<i>Juego de la Fortuna</i>” con la información conceptual revisada. • Identificar las distintas etapas de un proceso de atracción de personal. • Compartir prácticas para reclutar, seleccionar o tomar la decisión para contratar a un candidato. <p><u>Actividad individual posterior a la sesión presencial utilizando un documento de registro como apoyo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar las competencias que requiere(n) la(s) posición(es) que tiene a su cargo. • Identificar fuentes clave de reclutamiento alineadas al perfil que requiere en su área. • Crear preguntas, casos prácticos u otra herramienta de apoyo para ser aplicados a los candidatos en un proceso de entrevista o selección de personal. • Determinar los factores clave para determinar al mejor candidato. 	Herramienta para favorecer un proceso efectivo de atracción de talento

Semana 7	<p>Diseñar una propuesta de capacitación.</p> <p><u>Actividad en grupo en sesión presencial:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar información conceptual del proceso de entrenamiento técnico tomando como base el artículo <i>“El desarrollo de los empleados”</i> de Susan Alvey e información conceptual interna de <i>“Formación de facilitadores”</i> y <i>“Propuestas de aprendizaje”</i> • Identificar necesidades de capacitación en los equipos de trabajo y si responde a una necesidad de: conocimiento, habilidad o destreza (Se limitará a un nivel técnico de operación) • Describir una metodología para atender la(s) necesidad(es) de capacitación. • Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad como facilitador. <p><u>Actividad individual con retroalimentación grupal.</u> Sesión presencial. Con base a una propuesta de <i>competencias del facilitador</i> realizar las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un tema a capacitar, sea para la adquisición de un conocimiento o habilidad (derivado de la anterior sesión) • Simular la práctica de capacitación. • En grupo retroalimentar (con base a la simulación) las fortalezas y áreas de mejora identificadas en: las habilidades de facilitador y diseño de la capacitación apoyándose de una herramienta de retroalimentación de apoyo. 	Herramienta de capacitación e informe de retroalimentación en las habilidades de facilitación
Semana 8	<p>Analizar los objetivos y metas del área asegurando su alineación con los de la organización.</p> <p><u>Actividad en grupo en sesión presencial:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar información conceptual tomando como base el artículo <i>“Establecimiento de metas”</i> de Penny Locey. • Distinguir las principales características de un objetivo y meta. • Identificar el objetivo de su área y puesto, finalmente las metas a corto plazo para la obtención de los objetivos en y con su equipo de trabajo. 	Documento con los objetivos y metas de equipo e individuales.

	<ul style="list-style-type: none"> • Validar la alineación de los actuales objetivos y metas con la propuesta conceptual revisada. • Realizar los ajustes necesarios en los objetivos, por gerencia, departamento y puesto, así como las metas a corto plazo para el cumplimiento de los mismos. <p>Identificar si realiza un proceso efectivo de delegación de actividades con los miembros de su equipo</p> <p><u>Actividad individual y grupal en sesión presencial:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar el artículo “Delegar” de Thomas L. Brown. • Analizar la actual administración de actividades por medio de un formato interno de apoyo. • Realizar una autoevaluación para identificar si está efectuando la delegación de actividades de manera efectiva (con base a la propuesta presentada) • Analizar el tipo de delegación ejercida con el equipo de trabajo tomando como base el nivel de madurez de sus integrantes. 	Matriz de actividades a delegar con base a madurez de los miembros del equipo.
Semana 9	<p>Crear una guía para ejecutar un proceso de evaluación de desempeño.</p> <p><u>Actividad grupal en sesión presencial:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar el artículo “<i>Evaluación del Desempeño</i>” de Kathleen Jordan • Identificar la importancia de realizar una evaluación de desempeño así como su utilidad. • Distinguir las principales características y datos que se integran en una evaluación de desempeño. <p><u>Diseñar un plan de retroalimentación derivado de una evaluación de desempeño.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar el artículo “Cómo dar feedback” de Interaction Associates, Inc. • Identificar las características, beneficios y el objetivo de realizar feedback para un puesto de mando. • Crear un plan para otorgar retroalimentación a un ocupante de su equipo. 	Guía para evaluar de manera efectiva el desempeño

	<p><u>Actividad individual:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar una guía, considerando información de su práctica y los aprendizajes adquiridos, que favorezca un proceso efectivo de evaluación de desempeño. 	
Semana 10	<p>Identificar las acciones a considerar para prevenir la salida de un colaborador o llevar a cabo de manera efectiva la baja de un colaborador.</p> <p><u>Actividad grupal en sesión presencial.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Revisar el artículo “<i>Despedir a un empleado</i>” de Susan Alvey y Stever Robbins. Proyectar y revisar un extracto de la película “<i>El juego de la fortuna</i>” enfocado al tema de despido de empleados. Revisar información acerca de los índices de rotación en la empresa así como el impacto de este porcentaje. Identificar los principales motivos de bajas. Revisar y reflexionar sobre los principales errores que comenten los jefes al ejecutar sanciones o procesos de despido de un empleado en la organización. 	
Semana 11	<p>Diseñar una guía de actividades que favorezca la retención de talento.</p> <p><u>Actividad grupal en sesión presencial.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Revisar el artículo “<i>Retención de empleados</i>” de James Waldroop, Ph.D. y Timothy Butler, Ph.D. Realizar un plan que describa distintas actividades a realizar para favorecer la retención de talento y recuperar los conocimientos revisados durante el programa. <p>Para concluir las sesiones, solicitar que concreten el SAQ realizado al inicio del programa. Esta actividad debe realizarse de forma individual.</p>	Guía de retención de personal

El propósito de esta intervención se enfocó en favorecer que todo ocupante de un puesto de mando realizara un análisis de sus propias prácticas de liderazgo y gestión de personal, colocando en los contenidos y actividades la propuesta de

que los jefes o líderes de una organización son una pieza clave para atender de manera proactiva la atracción, desarrollo y retención de talento. Se pretendía además, favorecer la recuperación de conocimientos y buenas prácticas de gestión de personal vía sus participantes, con la finalidad de fomentar una postura activa en la construcción de sus propios conocimientos con base en la colaboración, el diálogo y resolución de problemas, por medio del diseño de productos vinculados o alineados a su contexto.

Puede mencionarse de manera general que los propósitos se cumplieron al finalizar el programa ya que, no solo los participantes hicieron un ejercicio de reflexión y análisis respecto a su práctica de liderazgo, sino que también fue posible identificar una postura diferente con respecto a las prácticas de gestión de personal, en el que pudieron identificar su rol como clave, para su efectiva ejecución.

Un resumen de lo acontecido durante el plan de intervención y producto generado por los participantes se plasmó en un periódico, que se muestra a continuación:

EL LÍDER FORMADOR

Te informa...

Saber SER Líder

Desarrollo Organizacional
Período: Otoño, 2014

Líderes de distintas empresas del Grupo, se unen para formar una sola comunidad, siendo el deseo de aprender lo que los une

Guadalajara Jalisco, Septiembre, 2014.



El pasado mes de Agosto se llevó a cabo una sesión informativa con Gerentes y Jefes de las empresas Sanefro y Safe, donde se hizo extensiva una invitación para formar parte del nuevo programa de capacitación "Saber SER Líder" el cual fu diseñado por integrantes de la Gerencia de Desarrollo Organizacional y participaron en su elaboración expertos funcionales en temas de gestión de talento del Grupo.

A esta invitación también se sumaron los compañeros de la empresa Pympsa, quienes en general se mostraron interesados en formar parte de esta nueva comunidad de aprendizaje, sin embargo esto implicó que se limitara el número de participantes para evitar sobrecupo.

Y... ¿En qué consiste Saber SER Líder?

Saber SER Líder es un programa dirigido a todo miembro del Grupo que ocupe o este próximo a ocupar una posición de mando.

El objetivo de este programa es que los líderes realicen un análisis de su propia práctica de liderazgo y gestión de personal y que adquieran los conocimientos que les permita generar una propuesta para favorecer la atracción, desarrollo y retención de talento, así como relaciones sanas y un equipo productivo.

La duración del programa es de 15 sesiones, en las cuales se revisan temas de liderazgo, de dirección de equipos de trabajo y procesos de Recursos Humanos principalmente; se cuenta además, con la participación de diversos miembros de la Dirección de Recursos Humanos para dar soporte a las dudas o asesoría que puedan requerir los participantes en los distintos procesos de Recursos Humanos.

LOCAL

Saber SER Líder

Desarrollo Organizacional
Período: Otoño, 2014

Líderes aprenden en equipo por medio del método del caso

Guadalajara Jalisco, Septiembre, 2014.



En la cuarta sesión del Programa Saber SER Líder, se llevó a cabo el análisis de un caso llamado: "The Third National Bank" en el cual los Gerentes y Jefes pusieron a prueba los conocimientos obtenidos en los primeros tres cursos de dicho programa. El reto para los integrantes de esta comunidad de aprendizaje fue vincular los conceptos de liderazgo, trabajo en equipo y del rol del jefe en una situación real.

La dinámica para revisar este caso, consistió en leerlo y analizarlo de manera individual, posteriormente se reunieron en equipos de entre 6 y 7 integrantes para finalmente realizar el análisis de los resultados con todos los integrantes de la Comunidad de Aprendizaje.

El rol del facilitador fue clave para promover los procesos de reflexión y aprendizaje, por medio del planteamiento de preguntas que favorecían el análisis de la información y una postura activa de los miembros de la comunidad, en el proceso de aprendizaje.

Durante el análisis del caso, salieron a relucir algunos supuestos o modelos mentales que reflejaban cómo nos comportamos ante escenarios similares de la práctica.

Se pudo evidenciar por ejemplo, que en nuestra organización tendemos a utilizar un estilo de liderazgo enfocado a la tarea es decir, a los resultados y con ello perder de vista otros factores igual de importantes en los procesos de gestión de personal, que de manera particular en el caso analizado, se destacaba la importancia de la compatibilidad de los objetivos de la empresa con los de sus miembros así como el impacto que existe al ser opuestos o contradictorios.

Durante el ejercicio de análisis, también pudo percibirse en distintas ocasiones la recuperación de conceptos revisados en las primeras sesiones del programa, tales como liderazgo enfocado a la persona y a la tarea o las características de los equipos de trabajo:

Facilitador. ... vieron la semana pasada (...) las diferencias entre un grupo y un equipo ¿las recuerdan? ¿cuáles son? ¿qué hace que un grupo sea un grupo o qué hace que un equipo sea un equipo?

J. Pues una es que todos tienen los objetivos en común... en equipo...

Facilitador. ... primero es un objetivo en común y luego...

J. Hay interrelación entre las actividades del equipo

Facilitador. Hay interdependencia ¿y por último?...

Tras casi dos hora de diálogo y discusión por medio de la técnica de análisis de caso, los líderes pudieron comprender y analizar las variables que pueden presentarse al dirigir equipos, así como la importancia de tener claros los objetivos de la empresa con la de cada uno de sus integrantes. Finalmente el facilitador de la sesión concluyó con la invitación de ver más allá de los resultados o metas, ya que la productividad y el liderazgo funcional no se limita a "dar el número"

LOCAL

Saber SER Lider
Desarrollo Organizacional
Periodo: Otoño, 2014

Los jefes conocen el estilo de trabajo de los miembros de sus equipos, hay Liebres, Búhos, Ardillas y ¿Tortugas?

Guadalajara Jalisco, Octubre, 2014.

Uno de los objetivos del programa Saber SER Lider es que los integrantes de la Comunidad de Aprendizaje realicen ejercicios de reflexión que favorezca el autoconocimiento en los procesos de liderazgo y el conocimiento de las características personales y laborales de los miembros de sus equipos de trabajo. Por lo que a inicios del mes de Octubre, los miembros de la Comunidad de Aprendizaje trabajaron estos aspectos en un taller en el que pudieron identificar áreas de oportunidad y fortalezas individuales y grupales.

Para realizar este último, los jefes y los integrantes de sus equipos contestaron un breve test que permite identificar el estilo de trabajo, cuyo resultado puede ser:

Liebre, personas que se caracterizan por crear ideas y ser creativos.

Búhos: Son personas con habilidad de diseñar planes y estructurar los pasos.

Ardilla: Su fortaleza es realizar el trabajo paso a paso.

Tortugas: Hacen excelentes análisis y creen en las soluciones probadas.

Ninguno de estos estilos es bueno o malo, simplemente son complementarios. Por lo tanto los miembros de la comunidad de aprendizaje en Saber SER Lider, pudieron identificar qué tan equilibrados se encuentran sus equipos y reflexionar sobre cómo impacta en el día a día positiva o negativamente.

Los líderes pudieron identificar las fortalezas y áreas de oportunidad que tienen como equipos.

E: ¿Yo tengo puras liebres?
Facilitador: ¿Por lo tanto? ¿qué riesgo existe en tu equipo de trabajo?

E: Que todo quede en ideas y nada se ejecute...

De esta manera se favorecen los procesos de reflexión y análisis, los cuales son un ejercicio constante en Saber SER Lider y una práctica que pretende favorecer el Liderazgo en los miembros de la Comunidad de Aprendizaje.

El reto para los líderes con sus equipos de trabajo será, el de potencializar las fortalezas, trabajar en las áreas de oportunidad y favorecer el equilibrio y la complementariedad en el estilo de trabajo.

avisos de ocasión

EMPRESAL EN SU RUMBO	IA DVERTENCIA!	¡BUSCAN!
<p>Selección personal con liderazgo</p> <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favorecer el aprendizaje y la colaboración • Que motive y genere equipos de alto rendimiento <p>Comuníquese al departamento de Capacitación de su localidad.</p>	<p>La falta de liderazgo le puede generar FUGA DE TALENTO!</p> <p>Nosotros le ayudamos. Contáctanos en: 01 800 SABER SER LIDER</p>	<p>Formadores de Líderes</p> <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gusto por el aprendizaje • Disponibilidad de compartir conocimiento • Experiencia mínima de 1 año con personal a cargo <p>Comuníquese al departamento de Capacitación de su localidad.</p>

GENTE BIEN

Saber SER Lider
Desarrollo Organizacional
Periodo: Otoño, 2014

El Lider: Una pieza clave para atraer a los mejores

Lo más efectivo en el proceso de atracción de Talento, no lo es la mejor tecnología, ni el poder de una firma de Outsourcing... ¡Eres tú!

Guadalajara Jalisco, Octubre 2014.

Contratar buenos elementos es una de las aportaciones más significativas que un jefe puede hacer en favor de la buena marcha de la organización.

Durante el proceso de reclutamiento los jefes pueden marcar diferencia mostrando un rol activo en este proceso mientras que en el proceso de selección la entrevista es la principal herramienta para identificar a los mejores.

Dentro del programa "Saber SER Lider" se llevo a cabo una actividad en la que los participantes tuvieron la oportunidad de redescubrir algunos factores que se reflejan en una entrevista bien llevada y de acuerdo a su percepción son definitivos al momento de seleccionar a un nuevo colaborador.

Algunos de los Factores que nuestros líderes mencionan son: Conocimiento, disponibilidad, edad, experiencia, actitud, disciplina, valores, seguridad, etc. siendo los mas mencionados: **Actitud, Conocimiento y Disponibilidad.**

"Todo empieza con líderes efectivos, dispuestos a llevar sus fuerzas de viejos y gastados paradigmas, a nuevos y mas efectivos. Métodos de Reclutamiento"

"El talento brilla, si traemos las gafas adecuadas"



Seleccionando a los Mejores

Compartimos además con nuestros líderes algunos Tips de las cosas que se deben evitar durante una entrevista:

- Perder de vista el objetivo de la entrevista.
- Realizar juicios instantáneos
- No tomar notas
- Hablar de sí mismo, demasiado o interrumpir al candidato.
- Interrupciones al celular
- Control de Emociones
- No confirmar estatus del proceso
- No completar todos los pasos del mismo
- Adelantarse a temas que le competen a Recursos Humanos
- Tocar temas de sueldo ya que no son negociables.

GENTE BIEN

Saber SER Lider
Desarrollo Organizacional
Periodo: Otoño, 2014

Líderes de Pympsa, Sanerfro y Safe plantean una manera de: Otorgar Retroalimentación

Los Sistemas de **Gestión de Recursos Humanos** que se inician con el proceso de selección y transitan por la formación y desarrollo del personal que integra la organización, requieren de una retroalimentación del sistema; una herramienta esencial para el logro de este objetivo es la Evaluación del Desempeño, que contribuye en lograr un potencial humano capaz de cumplir con las expectativas planteadas.

Los participantes del programa "Saber Ser Lider" diseñaron en colaboración una guía para otorgar retroalimentación a los integrantes de sus equipos de trabajo, tomando como base 3 fases del proceso de retroalimentación: **apertura, desarrollo y cierre.** Propusieron algunas preguntas y temas clave para llevar a cabo este proceso de manera efectiva que se detallan a continuación:

Apertura

La finalidad de esta fase es romper el hielo y crear un ambiente de confianza. Algunas sugerencias son:

- ¿Cómo va la organización de la posada?
- ¿Cómo te has sentido últimamente en tu área de trabajo?

Cierre

Finalmente en esta fase se aclaran dudas y concretan acuerdos. Entre algunas sugerencias se encuentran:

- Generar plan de proyecto en conjunto
- Replantear metas
- Establecer compromisos, acuerdos y expectativas.
- Mencionar agradecimientos

Desarrollo

Esta fase tiene como finalidad compartir observaciones sobre el desempeño en el trabajo y los comportamientos relacionados con éste. Entre algunos de los puntos y preguntas a considerar se encuentran:

- Abordar temas del propósito y objetivos de la retroalimentación
- Mencionar fortalezas del colaborador y reconocer.
- Mencionar áreas de oportunidad (ser objetivo)
- Motivar a que identifique como mejorar.
- Establecer juntos plan de desarrollo
- Preguntar: ¿Qué crees que podemos mejorar en conjunto?
- Preguntar: ¿Cuáles son tus comentarios respecto a tu evaluación?
- Brindar herramientas para cumplir objetivos y
- Escuchar retroalimentación del colaborador hacia el Jefe.



NOTA AMARILLA

Saber SER Lider
Desarrollo Organizacional
Periodo: Otoño, 2014

¡Alerta! Fuga de Talento!

En Grupo PISA, la rotación del personal quincenal según datos del 2013 fue del 28%

Guadalajara Jalisco, Noviembre, 2014.

Estudios estiman que el costo promedio de perder a un colaborador es de un equivalente a 6 meses de ingreso anual y de un Ejecutivo clave a un año de su ingreso anual. Ante estos datos y después de llevar a cabo un análisis del impacto de la rotación durante el programa "Saber Ser Lider", sus participantes se dieron a la tarea de proponer diversas estrategias que contribuyan a crear un sentido de pertenencia de los integrantes de sus equipos a la empresa, las cuales se pueden permea al resto de las áreas de todo Grupo PISA. Se describe a continuación la valiosa contribución de líderes de Pympsa, Sanerfro y Safe para motivar y retener al personal.

Para generar la siguiente guía los participantes respondieron un listado de preguntas que les permitió identificar y compartir en equipo, las prácticas que a cada uno le ha sido funcional para retener al talento:

Las mejores prácticas para Retener Talento

Equipo #1

- Balancear al personal de experiencia con el personal de nuevo ingreso para hacer el trabajo más digerible para todos.
- Implementar ideas de mejora para que los colaboradores participen en la aportación de ideas para hacer su trabajo más fácil.

Equipo #2


- Generar reuniones extra-laborales
- Rolar actividades para evitar la monotonía
- Comunicar resultados.

Equipo #3

- Generar apertura para conversar sobre situaciones personales.
- Tener retroalimentación con cada integrante del equipo para conocer qué tipo de reconocimiento le agrada.

Equipo #4

- Promover el cumpleaños del empleado. Ejemplo: Enviar correo de felicitación por parte del jefe.
- Escuchar siempre y dar una respuesta al colaborador agradeciendo por el tiempo invertido en el trabajo realizado.



Equipo #5

- Generar sesiones semanales para: Dar seguimiento, Apoyo y Retroalimentación al equipo
- Ajustar el trabajo a su vida personal en la medida de lo posible: Horarios, flexibilidad de horarios
- Reconocer las contribuciones de acuerdo a cada persona: Constante, intensidad, desayunos, pasteles obsequios y/o permisos

Equipo #6

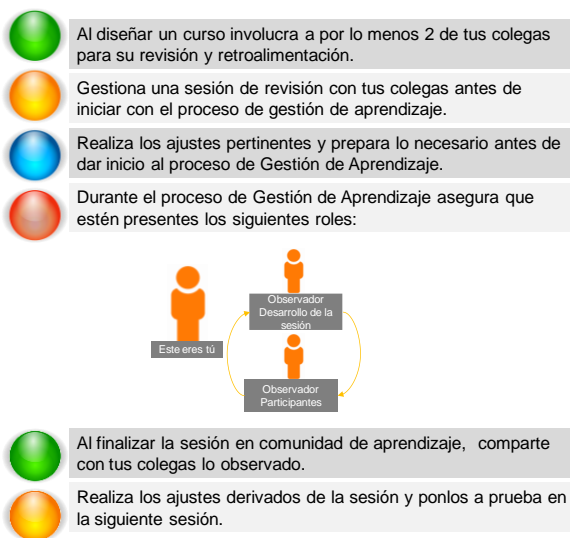
- Entrenamientos cruzados al personal en diferentes puestos de una misma área.
- Reuniones mensuales de retroalimentación de objetivos.



Figura 13 Periódico: El Líder Formador. Elaboración propia.

Poner en uso el conocimiento, trajo consigo un producto fruto del proceso empleado por la CoP para favorecer una óptima integración del conocimiento. Fue importante para la CoP cosificar dicho proceso al ser considerado útil para conducir el aprendizaje de esta manera, en otros proyectos de la organización. La Figura 14, muestra el producto de este ejercicio.

Guía para procesos de Gestión del Aprendizaje Departamento de Capacitación



¡Listo! De esta manera favorecemos la mejora continua en nuestros procesos de enseñanza-aprendizaje.

Figura 14 Guía de procesos de Gestión de Aprendizaje. Elaboración propia.

Los productos del conocimiento fueron diseñados en su totalidad en formato electrónico y depositados en espacios compartidos (de servidores de la organización) para todo el personal del área de Desarrollo Organizacional, entre los que se encuentran los miembros de la CoP. De igual manera se decidió que el material producido y utilizado en el plan de intervención fuera compartido en un espacio de acceso a todos los colaboradores de la organización, para su consulta y uso.

CONCLUSIONES

Durante la implementación de un proyecto de gestión del conocimiento, es posible que sea necesario realizar ajustes derivados de necesidades y situaciones que se presentan en las organizaciones de manera emergente, que incluso puede impactar en el propósito del proyecto. Lo anterior no fue una excepción en el proceso de Gestión de Conocimiento (GC) que aquí fue presentado, ya que hubo que realizar cambios derivados de las necesidades de la organización y de la propia dinámica de implementación del proyecto.

Gestionar el conocimiento acerca de las prácticas efectivas de liderazgo y gestión de personal, trajo consigo transformaciones en las prácticas de la organización y con ello aprendizajes sobre la propia experiencia de gestionar conocimiento, las cuales se mencionan a continuación.

LA VISIÓN COMPARTIDA, UN BINOMIO DE LAS NECESIDADES ORGANIZACIONALES Y LA GC

La visión compartida es un elemento fundamental para implementar y mantener un proceso de GC. Durante el desarrollo del proyecto en la organización, factores como la fluctuación ambiental, intención y autonomía facilitaron el apoyo de la organización y el compromiso de los involucrados (CoP y líderes).

Ante la intención de hacer gestión de conocimiento en una organización, resulta relevante para el gestor del conocimiento, estar atento a las *fluctuaciones ambientales* y aprovechar los sucesos del entorno para impulsar la ejecución de este tipo de proyectos. En el caso de Saber SER Líder fue aprovechada una indicación de la Dirección General para atender las necesidades de liderazgo y gestión de personal de los ocupantes de mandos medios para agilizar y formalizar la ejecución del proyecto.

Los miembros de la CoP no solo identificaban y reconocían la necesidad de llevar a cabo un proyecto de GC, sino que deseaban contribuir o aportar a la

organización con un proceso de mejora de esta índole, lo que permite enfatizar cómo la CoP, gracias a la *autonomía* que la organización le posibilita, fue posible colocar un doble nivel de impacto en la visión, por un lado con el proyecto de gestión del conocimiento que buscaba transformar las prácticas de liderazgo dentro de la organización y por otro lado modificar la manera de hacer posible dicha transformación, a partir de valorar, sistematizar y compartir la experiencia de los propios líderes frente a las teorías de liderazgo.

Intención. Antes y durante el proceso de integración del conocimiento, se pudo identificar que los propios líderes, a quienes iba dirigido el proyecto, reconocían la existencia de áreas de oportunidad con respecto a sus prácticas de liderazgo y gestión de personal, por lo que estaban interesados en la adquisición de conocimientos y herramientas que favorecieran su desempeño. De esta manera fue posible la conformación de una CoA para hacer uso del conocimiento previamente construido.

Con base en lo anterior, se puede hacer mención de que la alineación de los objetivos y necesidades organizacionales, colectivas e individuales, favorecen el compromiso y apoyo hacia el proyecto de Gestión del Conocimiento.

ATRACCIÓN DE TALENTO, UNA ESTRATEGIA BÁSICA PARA HACER GC.

Conformar y mantener una CoP, implica realizar un proceso efectivo de selección de los integrantes, cuyo perfil se caracteriza por la presencia de competencias como el empuje e iniciativa, el gusto por los procesos de enseñanza aprendizaje y de mejora continua; pero que además comparten la práctica en un contexto organizacional, característica que facilita el proceso de GC.

En este proyecto la CoP conformada desde su inicio, se mantuvo con los mismos integrantes en las distintas fases, con una participación activa y donde las inconsistencias presentadas por alguno de los miembros, se debieron en todo momento a factores de demanda laboral, más no por apatía o desinterés hacia el proyecto. Algunas de los factores que determinan una participación activa en la CoP son:

Compartir la práctica. En este proyecto todos los integrantes de la comunidad pertenecían a la Gerencia de Desarrollo Organizacional y por lo tanto también tenían objetivos similares de trabajo, entre los que se incluía Saber SER Líder, pero adicional a ello compartían espacios físicos y electrónicos de trabajo, lo que facilitó colocar escenarios para el intercambio de ideas, colaboración y seguimiento de actividades afines al proyecto, sin sacrificar parte de su tiempo libre o adicional a la de las funciones laborales.

Da fluidez al proyecto el *invitar a miembros clave con una posición estratégica dentro de la organización, ya sea por puesto, por posicionamiento social o prestigio.* En este caso uno de los miembros ocupaba un puesto en la organización que favorecía la comunicación hacia mandos directivos y tenía influencia con el equipo de la Gerencia de Desarrollo Organizacional

Definir roles y complementar habilidades. Tomar en consideración las características personales y la función que cada miembro desempeña en la organización adicional a los factores antes mencionados, hizo posible que este proyecto fuera percibido por los involucrados en su ejecución como un proceso natural de la práctica, lo que puede responder a la permanencia de la comunidad.

APROVECHAR EL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL, UNA TAREA CLAVE DE LA GC

Una actividad realizada inicialmente en el proceso de producción del conocimiento fue enfocar este ejercicio a la recuperación de conocimiento externo y conceptual, lo cual refiere a las formas usuales de abordar los procesos de actualización, capacitación o formación, por lo que hacer un cambio en estos modelos mentales representa un reto para los gestores del conocimiento, siendo uno de los propósitos de la GC el volver explícito el conocimiento que poseen los miembros de la organización, que con frecuencia está disperso o es tácito, lo cual impide su aprovechamiento por parte de otros miembros.

Al poner en uso dicho conocimiento con la CoA resultó poco significativo o representativo, sin embargo una vez que fueron aprovechados sus conocimientos

y prácticas no solo se favorecía los procesos de aprendizaje sino que la CoP aprovechó dicho conocimiento para capitalizarlo, de tal manera que fuera de uso y acceso para todos los miembros de la organización.

SABER SER LÍDER, UN PROYECTO DE CONTINUIDAD

Favorecer un cambio de cultura vía la GC es un proceso gradual y de trabajo constante a mediano y largo plazo, pero no limita la presencia de transformaciones colectivas e individuales.

No es posible mencionar que el propósito del proyecto se cumplió, ya que para ello sería necesario como primer punto cubrir su implementación a la población total a la que fue dirigido. Al ser una organización con una estructura robusta, durante las fases de producción e integración de conocimiento únicamente fue posible dar alcance a aproximadamente un 15% de los líderes de la organización, dato que no resulta significativo para evaluar los resultados del proyecto y determinar su cumplimiento.

Transformar la cultura de una organización acerca de las prácticas de liderazgo y gestión de personal, implicará en este caso, trabajar en otros procesos y actividades adicionales a la GC en un mediano a largo plazo, ya que si bien este proyecto favoreció la colocación de los cimientos para incitar a los líderes a tomar un rol activo en los procesos de gestión de personal, es necesario que de manera paralela, la organización madure en otros aspectos vinculados al liderazgo, atracción, desarrollo y retención de talento, que favorezcan una transformación significativa.

Llevar a cabo un proyecto de este tipo en una organización cuya cultura no favorece la presencia de prácticas efectivas de liderazgo, innovación o soluciones creativas, con un enfoque colaborativo y hacia la mejora continua, no limita necesariamente su efectiva ejecución, ya que si bien los propósitos planteados inicialmente para este proyecto requieren aún de seguimiento de parte de la CoP y de la organización, es posible referir con base a los resultados, que hubo

transformaciones en el método de favorecer los procesos de aprendizaje en la organización, lo que se vincula con la siguiente lección.

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS PRÁCTICAS EN LA ORGANIZACIÓN

Llevar a cabo un proyecto de GC beneficia la presencia de prácticas efectivas para conducir el aprendizaje, donde la observación, reflexión, diálogo y colaboración representaron factores clave en dicho proceso.

Poner en uso el conocimiento, implicó distintas tareas o roles para los miembros de la CoP, donde podían fungir como facilitadores de la CoA u observadores, de tal manera que se tenía una retroalimentación y se exteriorizaba lo que salía bien o mal en el proceso de gestión de aprendizaje. Esta metodología transformó la manera de validar los recursos de aprendizaje organizacional, ya que no solo se implementó para efectos de este proyecto, sino también en otras actividades vinculadas a la práctica. Este representa un aprendizaje significativo para la organización respecto a las formas de favorecer el aprendizaje, cuyas transformaciones se representa en acciones como las siguientes:

- Se trabaja con otros para revisar y validar la pertinencia de métodos o herramientas para procesos de gestión de aprendizaje. Anteriormente esto se realizaba de manera individual sin asegurar la calidad o efectividad de los productos.
- Se trabaja con otros para poner en uso el conocimiento, lo que favorece la mejora continua ya que se identifican áreas de oportunidad, las cuales son compartidas, evaluadas o validadas; de esa manera se van transformando los métodos para hacer uso del conocimiento cuyo impacto es bidireccional: a los miembros de la CoA porque se favorece el aprendizaje significativo y a la CoP porque desarrolla competencias y conocimientos para favorecer metodologías efectivas en los procesos de aprendizaje.

EL LIDERAZGO APLICADO EN EL PROCESO DE HACER GC

El Liderazgo ha sido un concepto central en la descripción de este proyecto y buena parte del conocimiento recuperado con respecto a este tema durante el proceso de Gestión de Conocimiento, hacía referencia a las competencias presentes en los líderes de un equipo que favorecen el logro de objetivos, entre las que se destacaban: la capacidad para influir, motivar, ser flexibles y de adaptarse rápidamente a los cambios; dichas competencias tuvieron que hacerse presentes en el rol de líder del proyecto, desde su diseño, implementación y seguimiento.

Con base a lo sucedido en este proceso, es posible señalar que el líder de un proyecto de esta naturaleza debe mostrar, además de las competencias referidas anteriormente, perseverancia y empuje necesarios para hacer que las cosas sucedan, para colocar los espacios, tiempos, recursos y actividades en colaboración, que permitan dar seguimiento al proceso.

UNA TRANSFORMACIÓN PERSONAL

Con base en los puntos antes mencionados, se puede referir que liderar un proyecto de GC lleva consigo cambios en los modelos mentales de sus gestores y con ello en sus prácticas de:

- Percibir y atender los problemas del entorno, desde un enfoque sistémico
- Trabajar en equipo para resolver problemas o necesidades en común vía la gestión de la colaboración.
- Motivar e influir a otros para el logro de los objetivos.
- Identificar y confrontar las propias barreras de aprendizaje que impiden los procesos de cambio.
- Aprovechar el conocimiento de la organización haciendo vía su capital social, relacional e intelectual.

Y en general a conducir los procesos de aprendizaje en la organización, para que con ello emerja la innovación.

REFERENCIAS

- Arroyo, R. (2012). Liderazgo. En Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud (págs. 48-64). Bogotá: Ecoe.
- Delgado, Milagros. (15 de Enero de 2010). Estilos de liderazgo y gestión del conocimiento en las pequeñas empresas. Recuperado el 18 de Septiembre de 2014, de Ciencia y Técnica Administrativa: <http://www.cyta.com.ar/ta0901/v9n1a4.htm>
- Díaz Barriga, F. (2003). Cognición situada y estrategias para el aprendizaje significativo. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 5 (2). Consultado el 29 de Abril, 2004 <http://redie.ens.uabc.mx/vol5no2/contenido-arceo.html>
- Díaz de Rada, Á. (2011). El taller del etnógrafo: materiales y herramientas de investigación en etnografía. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Eppler, M. 2001, Making knowledge visible through intranet knowledge maps: concepts, elements, cases. Proceedings of 34th Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE, Piscataway, NJ, pags. 1530-9.
- Gallego, D. J. (2012). La construcción de organizaciones de aprendizaje a través del liderazgo. Recuperado el 04 de Octubre de 2014, de Revista Universidad & Empresa: <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1892>
- Gordó i Aubarell G. (2010). Centros educativos, ¿islas o nodos? Los centros como organizaciones-red. Barcelona: Grao.
- Intranet. (30 de Enero de 2015). Nuestra Empresa. Guadalajara, Jalisco, México.
- Llano, C. (1968). El estilo de mando en la empresa. ISTMO. Liderazgo con valores, p.1-9.
- "Martin, G. (s.f.). Guía Comunidades de Práctica. Unidad de Gestión de Conocimiento, Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe , 50."

- Nonaka, I. (Febrero de 1994). Una Teoría Dinámica de Creación de Conocimiento Organizacional. 41. Tokio, Japón: Instituto de Investigación de Negocios
- Ortiz, S. y. (2009). Gestión del Conocimiento de Segunda Generación. Modelo de Firestone y Mcelroy , 1-31
- Sanz, S. (Febrero de 2013). Las comunidades de práctica son tendencia. Recuperado el 02 de Septiembre de 2014, de COMeIN Revista de los Estudios de Ciencias de la Información y Comunicación: <http://www.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero19/articles/Article-Sandra-Sanz-Martos.html>
- Senge, P. (2005). La Quinta Disciplina. Buenos Aires: Granica.
- Sistema SAP Modulo de RH. (09 de Febrero| de 2015). Sistema SAP Modulo de RH. Guadalajara, Jalisco, México.
- Sistema SAP Modulo de RH. (26 de Septiembre| de 2013). Sistema SAP Modulo de RH. Guadalajara, Jalisco, México.
- Tecnológico de Monterrey. (Julio de 2001). Técnicas Didácticas. Recuperado el 06 de Mayo de 2014, de Educación Superior para el siglo XXI: <http://sitios.itesm.mx/va/dide/red/6/educacion/caso.htm>
- Universidad Politécnica de Madrid, (2008) Servicio de Innovación Educativa. El método del caso, 3-15. Recuperado de: <http://innovacioneducativa.upm.es/guias/MdC-guia.pdf> {Consulta 03 de mayo del 2014}
- Wenger, E. (2001). Comunidad de Práctica: Aprendizaje, Significado e Identidad. Barcelona: Paidós.
- Woods, P. (1987). La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa. Barcelona: Paidós

ANEXOS

A. Comunicado de expectativa de GC

¿Aportas a la **innovación o al **estancamiento** en nuestra Organización?**



GESTIÓN DEL

Comunicado electrónico

¿Sabes qué es **Gestión del Conocimiento**?

¡Aquí hacen Gestión del Conocimiento!	Aquí no...
1 Aprovechan el aprendizaje del individuo en todos los niveles de la organización	1 Desperdicia los conocimientos individuales o simplemente se desconocen
2 Crea conocimiento colectivo y organizacional	2 No hay creación de conocimiento y si este se da, solo tienen acceso a él unos cuantos
3 Hay aprendizaje individual y organizacional	3 Hay aprendizaje individual más no organizacional
4 La innovación y la creatividad ocurren naturalmente. Es una organización que cobra relevancia a futuro	4 La organización carece de innovación y esta en riesgo de tener un periodo corto de vida
Innovación	Estancamiento

Gestionar Conocimiento es enfatizar la capacidad de la organización para **adaptarse, aprender, detectar y resolver problemas e innovar**. Se integra del proceso de compartir y usar el conocimiento y se interesa por **impactar el entorno** para que la **innovación** ocurra en la organización.



Comunicado impreso

B. Guía de presentación de Saber SER Líder



Cursos de mejora continua | Saber SER Líder

¿A quién va dirigido el programa?

Este programa está dirigido a quienes ocupan una posición con gente a cargo o próximos a ocupar una posición de mando.



Objetivo del programa

Analizar la propia práctica de liderazgo y gestión de personal para generar una propuesta que favorezca la atracción, desarrollo y retención de talento, así como relaciones sanas y un equipo productivo.

Cursos de mejora continua | Saber SER Líder

Perfil del egresado

Profesionales capaces de gestionar a su personal y liderar el cambio en la organización, alineado a los valores y objetivos de la empresa.

Metodología



El programa está diseñado para que el participante:

- Identifique la responsabilidad e impacto que representa gestionar personal.
- Reconozca su estilo de Liderazgo, así como sus fortalezas y áreas de oportunidad.
- Desarrolle herramientas útiles para gestionar personal en cualquier etapa en la que se encuentre un colaborador: ingreso e integración a la empresa, desarrollo o término de la relación laboral.
- Realice ejercicios de reflexión y análisis de escenarios similares a su práctica referentes al rol y buenas prácticas de un Líder.

Requisitos

- Actualmente contar con personal a cargo.
- Disponer de 4 a 5 horas semanales.
- Llenar la solicitud de inscripción al programa.
- Mostrar interés por mejorar las prácticas de gestión de personal.

Cursos de mejora continua | Saber SER Líder

Requisitos de Acreditación

- Asistencia de al menos el 80% de los cursos ^{*1,2}
- Cumplir los entregables y actividades de cada sesión.
- Mantener una participación activa.

*1 El programa se integra de 13 cursos distribuido en 10 sesiones.

*2 Para considerar la asistencia al curso deberá permanecer el 100% del tiempo programado de cada sesión.



C. Nota técnica. Marco temático

LIDERAZGO: ¿QUÉ ES SER LÍDER O CÓMO SER LÍDER?

Una pregunta que se hace con frecuencia referente al tema en cuestión es si un líder ¿nace o se hace?, lo que nos llevaría a preguntarnos ¿es posible desarrollar las habilidades de un líder o no? De acuerdo a Arroyo (2012), esta resulta ser una pregunta polémica pero que a la fecha no se ha respondido satisfactoriamente, sin embargo destaca 2 maneras de analizar e interpretar el liderazgo, la primera es como "cualidad personal" y la segunda como "función en una organización, comunidad o sociedad" (Arroyo, 2012, p.49).

a. Liderazgo como cualidad

Al hablar del liderazgo como una cualidad personal, esperamos que nos mencionen una lista de características de un líder o un perfil definido, incluso es posible encontrar una extensa variedad de escritos sobre este tema, sin embargo, como refiere Arroyo (2012, p. 49), más que describir los rasgos o habilidades de los líderes, lo que refleja son valores que socialmente representan nuestra imagen del Líder, ya que en la realidad empresarial pueden presentarse diversos escenarios. Con todo lo anterior por lo tanto, más que referir cómo es un líder debemos preguntarnos ¿qué hace un líder efectivo (jefe u otro miembro de la organización)? ¿Cómo se caracteriza su práctica?

Pueden referirse algunas prácticas básicas de los "líderes o colaboradores efectivos" (Arroyo, 2012, p.50) que identifica Peter Druker, quien es autor de varios artículos de Harvard Business Review y ha colaborado como consultor con algunos de los mejores CEO (Director ejecutivo) del mundo:

- Se preguntan ¿Qué debe ser hecho?
- Se preguntan ¿Qué es lo mejor para la compañía?
- Desarrollan planes.
- Se hacen responsables por las decisiones.
- Se hacen responsables por comunicar las decisiones.
- Se concentran más en las oportunidades que en los problemas.
- Hacen reuniones productivas.
- Piensan y dicen "nosotros" en vez de "yo"
- Escuchan primero y hablan después.

Alcanzan a identificarse en los dos primeros puntos, procesos reflexivos del líder efectivo, mientras que en los siguientes cuatro se reflejan acciones concretas que realiza el líder para el logro de los objetivos. Ahora bien, desde un enfoque vinculado a la confianza y transparencia se han recuperado nueve comportamientos del liderazgo (Bárbara Pagano citado por Ibarra, R., 2005, p. 2) que bien pueden ser comparados con los recuperados por Peter Druker:

- Ser profundamente honesto.
- Pedir opinión de otros, con la finalidad de acumular inteligencia.
- Guardar la calma, mantener la compostura.
- Bajar la guardia, trabajar para crear conexiones relevantes con sus compañeros.
- Cumplir lo prometido y mostrar congruencia entre lo que dicen y hacen.
- Manejar los errores adecuadamente. Reconocer sus propios errores y demostrar entereza, confiabilidad y humildad.
- Dar malas noticias correctamente; mostrar madurez y franqueza.
- Evitar comentarios destructivos. Generar ambientes de respeto.
- Mostrar a los otros que le importan (por medio del desarrollo, seguimiento y reconocimiento)

En estas dos propuestas de comportamientos que distingue a líderes efectivos (o ejecutivo como refiere Arroyo), pueden identificarse como características en común, la colaboración, participación o involucramiento de otros, el ejercicio de reflexión y de análisis antes de actuar o tomar decisiones, el hacerse responsable de sus actos con humildad y comunicarse efectivamente.

Con lo anterior surge la siguiente pregunta ¿este tipo de comportamientos puede desarrollarse? Arroyo refiere que "la efectividad es entendida como disciplina. Y, como toda disciplina puede ser aprendida y debe ser cultivada" (2012, p. 51); considerando lo anterior como referencia, es posible mencionar que son comportamientos que pueden ser desarrollados pero ¿cómo hacerlo? Un primer punto a tratar para responder a la pregunta anterior es la Cultura Organizacional.

En toda organización existe un patrón observable de comportamientos que media la forma de pensar, actuar y aprender de sus integrantes. A este conjunto de conductas, valores compartidos, ideas, símbolos y formas normativas se ha denominado cultura organizativa. (Gallego, 2012, p. 54)

La cultura de una organización puede influir en las prácticas o comportamientos de liderazgo, se presentan a continuación dos tipos de escenarios que reflejan comportamientos contrastantes que pueden presentarse en las organizaciones:

Escenario 1	Escenario 2
Administración reactiva	Administración proactiva
Jefes autoritarios	Líderes integradores
Empleados reactivos	Colaboradores proactivos
Trabajo rutinario o aburrido	Trabajo innovador o creativo
Entorno estático	Entorno dinámico
Satisfacción al cliente nula	Total satisfacción de las necesidades humanas

(Hernández, citado por Arroyo, 2012)

Una cultura organizacional con las características del escenario 2, favorece en mayor medida el desarrollo de líderes efectivos y además se vincula con las características necesarias para atender las demandas de un entorno de constantes cambios como el actual, en éste se favorece la innovación, generación de ideas o soluciones creativas con tendencia a la mejora continua, en contraste el primer escenario

refleja comportamientos rígidos y estáticos donde las decisiones son impuestas por el líder, con nulo o poco involucramiento del equipo de trabajo. Por lo tanto, la cultura organizacional es un primer aspecto que debe considerarse como facilitador del desarrollo de líderes efectivos, sumando a las cualidades personales que le caractericen.

El Liderazgo como función de la organización

El liderazgo también puede ser analizado de acuerdo a la función que se tiene dentro de un grupo o comunidad, en donde ser un líder efectivo no se determina solo por las cualidades personales, sino también por la manera en que son satisfechas las necesidades del grupo al que se pertenece y con el que se comparte un objetivo o meta. Las características del grupo determinarán la manera de dirigirlo al igual que del contexto organizacional, por lo que el líder efectivo se distinguirá por su capacidad de identificar dichas características, por la manera de adaptarse y por la flexibilidad que mostrará para dirigir a los distintos miembros del equipo para el logro de los objetivos, por lo tanto será efectivo en la medida en que sea útil para sus seguidores.

Una característica del líder efectivo, desde esta perspectiva que distingue Arroyo, (2012) es que se distribuyen el poder y la responsabilidad entre los miembros del grupo. El papel del líder será el de favorecer que cada uno de sus miembros realice lo que le corresponde y el de tomar decisiones (en ocasiones en conjunto con el grupo) para determinar la mejor manera de lograr los resultados, es decir, influir y motivar al grupo para hacer que las cosas sucedan. Desde esta perspectiva "se pueden crear líderes con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica" (Arroyo, 2012, p. 54)

Existen diversas propuestas o clasificaciones de estilos de Liderazgo y dirección de personal, mencionaremos 3 propuestas que consideramos coinciden en su planteamiento.

Modelo	Centrado en la tarea	Centrado en la persona
Liderazgo centrado en la persona y en la tarea (Llano, 1968, p.3)	Distribuye el trabajo por partes Diseña el mejor modo técnico de llevar a cabo el trabajo de cada parte Enseña a cada trabajador a realizar su parte de trabajo Señala a cada uno estándares en la tarea Establece controles específicos para saber si se cumple o no con los estándares	Distribuye el trabajo por objetivos Busca la aceptación del trabajador en relación a los objetivos que debe alcanzar Motiva al trabajador con respecto a los objetivos Lo deja en libertad de ejecución Procura que el trabajador se autocontrole estimando su tarea en relación al logro de sus objetivos.
Modelo	Transaccional	Transformacional
Liderazgo transaccional y transformacional (Delgado, 2010)	Guía y motiva a los seguidores hacia las metas Determina roles y tareas para el cumplimiento de metas Se enfoca a los resultados Trabaja creando estructuras claras, sistemas de información y recompensa Puede ser un tanto simplista y no considerar aspectos sociales y emocionales para el cumplimiento de las metas	Amplía y cambia los intereses de los seguidores Genera una visión, propósitos y misión compartida Va más allá de los propios intereses y trabaja por el interés grupal Es carismático Motivador Inspirador Visionario Creativo Inteligente emocionalmente Estimula la imaginación y flexibilidad intelectual, por lo tanto ayuda a los seguidores a resolver problemas.
Modelo	"Es la capacidad y motivación que tiene una persona para cambiar, realizando el cambio (...) entre un evento y otro, entre un tipo de persona y otra, entre un tipo de persona y otra, entre una organización y otra, haciendo uso de todas sus facultades para adaptarse a la situación dada" (Arroyo, 2012, 59)	
Liderazgo situacional (Arroyo, 2012)	Relación nivel de madurez vs Estilo de Liderazgo	
	Poca Dirección / Mucho Apoyo	Mucha Dirección / Poco Apoyo
	Colaborador: Madurez moderada (3) Estilo de Liderazgo: Apoyador	Colaborador: Madurez moderada (2) Estilo de Liderazgo: Consultivo
	Poca Dirección / Poco Apoyo	Mucha Dirección / Mucho Apoyo
	Colaborador: Madurez alta (4) Estilo de Liderazgo: Delegativo	Colaborador: Madurez baja (1) Estilo de Liderazgo: Directivo

En las tres propuestas se colocan escenarios contrastantes, ninguno de estos es bueno o malo, ya que eso lo determinará el contexto y las características de los individuos o equipos de trabajo que se dirigen. Si son analizadas de manera adecuada las necesidades de cada contexto y con base en ello se toman decisiones de gestión y dirección de personal, será posible mencionar que se ejecuta eficazmente el liderazgo. Ser flexibles, adaptable a los cambios e influyente y motivador serán factores claves de un líder efectivo.

UN RETO PARA LAS EMPRESAS: DESARROLLAR LÍDERES

A lo largo de este escrito han sido referidas algunas propuestas que distinguen las prácticas de liderazgo efectivo en la organización, de igual manera se ha mencionado que la cultura organizacional es uno de los factores que puede influir en la presencia de dichas prácticas y lo anterior se ha vinculado con la importancia y beneficio de contar con líderes efectivos para crea una organización competitiva y preparada para los cambios.

Por lo que, por un lado será importante para los líderes o responsables de una organización, en relación al tema de la cultura organizacional, que:

- Se comprenda que la cultura organizacional influye en los comportamientos, actitudes o valores de sus miembros.
- Se cuestionen si la cultura organizacional a la que se pertenece favorece prácticas de liderazgo.
- Identifiquen qué debe mejorarse o si aplica cómo se pueden favorecer cambios culturales (del saber al hacer), prácticas, actitudes o valores relacionados con el liderazgo.
- Y también será importante que se comprenda que el cambio cultural es lento e incluso puede ser costoso en recursos (Gallego, 2012)

Lo anterior no debiera limitarnos a pensar que únicamente serán los altos directivos quienes podrán marcar la pauta para lograr un liderazgo eficaz, o peor aún, suponer que son los únicos responsables de generar transformaciones. Senge, refiere que ante dicha postura se percibe un elemento de autoprotección, destaca que puede ser una manera cómoda de hacer responsable a otra persona (en este caso a la alta dirección), de la carencia de liderazgo eficaz en una determinada organización, agrega además que "...la suposición básica de que solo la alta dirección puede originar un cambio significativo es privar radicalmente de facultades" (Senge, 1995, p. 1).

Es un escenario ideal, aquel en el que se cuente con el respaldo de la alta dirección para favorecer e influir en prácticas de liderazgo en una organización, sin embargo no deber ser visto como el único responsable para desarrollarlos (Senge, 1995), ya que estas prácticas pueden surgir de cualquier parte de la organización. Y siguiendo esta idea, es posible hacer alusión a dos conceptos clave para dicho fin, como lo son la delegación y el empoderamiento:

Una organización con mayor nivel de delegación, se ubica en una posición más favorable para maniobrar, que otra con una estructura rígida. Y, a su vez, requiere más comunicación y más capacidad de autonomía y el de trabajo en colaboración. (Pozner, 2000, p. 10)

La postura que se plantea está pensada en lograr extender buenas prácticas de liderazgo desde cualquier actor de la organización que dirija equipos ya que se encuentran distribuidos en toda la organización. Pensemos lo anterior como el efecto de una palanca, en donde existe un punto de apoyo, representado por los líderes, cuya principal función es la de multiplicar fuerzas, es decir, mover e influir en los comportamientos y prácticas de los otros miembros de la organización. El empoderamiento es otro reto para impulsar cambios positivos en la empresa, adicional al desarrollo de líderes.

a. Cultura orientada al aprendizaje

Otro punto a destacar vinculado con lo que ha sido revisado hasta ahora es la importancia del aprendizaje en la organización, como lo destaca Kotter:

Es preciso generar organizaciones "llenas de vida", (...) en este sentido, el liderazgo se vincula con los procesos relacionados con el aprendizaje y la motivación orientada a atraer a la gente deseosa de aportar. Es entonces cuando esa clara visión cumple su objetivo. (Kotter citado por Pozner, 2000, p. 11)

Una organización que facilita el aprendizaje en todos sus miembros y permanece en constante transformación, caracterizan a la "organización de aprendizaje" (Pedler, citado por Gallego, p. 46), ya que se crean ambientes que lo favorecen, donde entre otros factores el liderazgo resulta ser un importante propulsor para integrar una responsabilidad colectiva de aprendizaje, ya que por medio del líder es posible colocar una visión, compartirla y con ello influir y mover a otros entorno a dicha visión. Lo anterior debería ser relevante para las empresas y poner atención en el desarrollo de líderes, ya que como menciona Gallego "sin un líder comprometido con el aprendizaje una organización nunca se acercará a su máximo potencial" (2012, p 50).

Otros elementos que destaca Gallego (2012) como necesarios para crear organizaciones de aprendizaje (además del liderazgo y la cultura de la empresa) son: el *aprendizaje de las personas en la organización* y los *facilitadores de aprendizaje*. Con respecto al aprendizaje individual en la organización destaca el: mentoring, el coaching, el aprendizaje en grupos y la formación continua; en la siguiente tabla se detalla de manera general, cómo aporta cada una de estas prácticas al aprendizaje individual:

<i>Mentoring y Coaching</i>	<p><i>Coaching</i>. Por medio de este se acompaña y prepara a los próximos líderes de la empresa, vía la implementación de estrategias que benefician al individuo y lo conducen hacia la excelencia, además permite que otros ayuden en el desarrollo de las competencias profesionales y personales.</p> <p><i>Mentoring</i>. Este implica una relación entre colegas (uno experto y otro en desarrollo de sus funciones) y está vinculado a la carrera profesional. Es una práctica que favorece el compartir conocimientos, además de desarrollar capacidades de liderazgo en los individuos.</p>
<i>Aprendizaje en grupos</i>	<p>Este se vincula con los procesos de intercambio de la información que incluye las prácticas de adquirirla interna o externa a la organización, distribuirla, interpretarla, almacenarla y recuperarla.</p> <p>Algunos facilitadores del aprendizaje grupal según Alcover y Gil (citado por Gallego, 2012) incluye, la cooperación y motivación para solucionar conflictos, respetar los distintos estilos de aprendizaje, asegurar que todos los miembros participen y que establecer normas fundadas por el propio grupo.</p>
<i>Formación continua</i>	<p>Este se relaciona con "la utilización efectiva y regular, en la esfera profesional o personal, de los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes aprendidos como consecuencia de las acciones formativas realizadas" (Gallego, 2012, p. 59). Se destaca cómo el aprendizaje dado en un determinado contexto, puede transferirse o utilizarse a otro contexto.</p>

Por otro lado, los facilitadores del aprendizaje, representan aquellos procesos que proporcionan o contrarrestan el aprendizaje en la organización, Gallego (2012) destaca elementos como la tecnología, la estructura organizacional (centralizada o descentralizada) y los procesos existentes de la organización (de innovación, de benchmarking o trabajo en equipo, etc.) como elementos que pueden o no impulsan la formación continua de sus integrantes.

Algunos ejemplos que pueden mencionarse como ambientes diseñados para el aprendizaje y desarrollo de líderes, donde se incluye los elementos antes revisados son:

- *La rotación de puestos de trabajo o comisiones de servicios especiales*, ambos aportan a ampliar la visión de negocio de los líderes, así como a adquirir conocimientos y habilidades de otras áreas funcionales.
- Otro ejemplo es el *aprendizaje de actuación* donde el líder debe resolver problemas y enfrentarse a retos reales de la organización, haciendo uso de su experiencia y conocimiento previamente adquiridos.

- *Reunión con expertos*, donde líderes potenciales participan en sesiones con especialistas de un tema y en colaboración analizan un problema o situación particular, esta práctica favorece la adquisición de nuevas experiencias o buenas prácticas y la generación de ideas o solución de problemas en colaboración (Conger, 2004)

Existe una diversidad de prácticas que pueden incorporarse a la organización para el desarrollo de líderes y de una cultura organizativa de aprendizaje, donde aspectos como la colaboración, el diálogo y el trabajo en equipo serán determinantes en este proceso, así como la figura del líder como formador de otros líderes.

CONCLUSIÓN

Para ser competitivos y mantenerse las organizaciones deberán no solo concentrarse en el desarrollo de tecnología o nuevos productos, sino también en el desarrollo del activo más importante que tienen como lo son las personas; para lo cual una propuesta es favorecer prácticas efectivas de liderazgo impulsando la creación de ambiente de aprendizaje, que permita aprovechar al máximo el potencial del personal.

Desarrollar líderes implica que en las empresas se realicen una variedad de actividades que van desde el análisis de la cultura organizacional, hasta las más particulares necesidades de aprendizaje individual. Algo importante a mencionar es que no debemos mantener una postura reactiva para que este tipo de prácticas estén presentes en la organización (esperar que los altos directivos hagan algo) ya cualquier miembro, si así lo decide puede desde su alcance llevar a cabo prácticas que favorezca las transformaciones, innovación, el trabajo en equipo y la motivación.

Por otro lado, es posible mencionar que la inteligencia emocional es un tema relevante de tratar en el liderazgo, por lo que es de tomarse en cuenta, si lo que se pretende es desarrollar líderes, que deberán estar presentes procesos de reflexión y autoconocimiento, de igual manera necesitarán aprender formas para generar ideas, innovación, aprendizaje en colaboración, etc. ya que una de sus principales funciones está vinculada a la formación y sin duda eso influirá en los comportamientos de sus seguidores quienes a su vez podrán difundir de igual manera dichas prácticas en otros, es así como se podrán lograr cambios significativos en la organización.

REFERENCIA

- Arroyo, R. (2012). Liderazgo. En *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (págs. 48-64). Bogotá: Ecoe.
- Conger, Jay A. (2004) Cómo desarrollar sus propios líderes (págs. 18-28). Barcelona: Ediciones Deusto (pág. 18-28)
- Delgado, Milagros. (15 de Enero de 2010). Estilos de liderazgo y gestión del conocimiento en las pequeñas empresas. Recuperado el 18 de Septiembre de 2014, de Ciencia y Técnica Administrativa: <http://www.cyta.com.ar/ta0901/v9n1a4.htm>
- Gallego, D. J. (2012). *La construcción de organizaciones de aprendizaje a través del liderazgo*. Recuperado el 04 de Octubre de 2014, de Revista Universidad & Empresa: <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1892>
- Ibarra, R. (2005). Liderazgo y Transparencia: Construyendo credibilidad. *Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa*, 1-11.
- Llano, C. (1968). El estilo de mando en la empresa. *ISTMO. Liderazgo con valores*, 1-9.
- Pozner, (2000). Liderazgo. En *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa* (págs. 5-32)
- Senge, P. (s.f.). El Liderazgo de las organizaciones de aprendizaje. Recuperado el 02 de Octubre de 2014, de http://kp-group.com.ar/articulos/el_liderazgo_de_las_organizaciones_de_aprendizaje.pdf (p. 1-13)